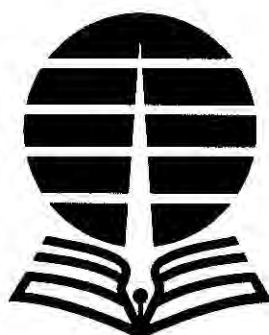


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KOTA SIBOLGA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

MOCHAMAD SUGENG

NIM: 018932051

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber-sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Medan, 11 Juli 2014.

Yang Menyatakan,



Mochamad Sugeng

NIM 018932051

Abstrak

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Mochamad Sugeng

Muslich Lufti

Yeni Absah

Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besaran dari pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah kota Sibolga sebagai salah satu unit organisasi dalam pemerintahan kota Sibolga. Selanjutnya penelitian ini juga dimaksudkan untuk melihat konsistensi dari hasil penelitian terdahulu yang telah banyak dilakukan terhadap teori-teori yang terkait dengan kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti kepuasan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Penelitian ini dilaksanakan pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga, sepanjang bulan Desember 2013 hingga bulan Maret 2014, melalui penelitian survey. Jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga, berjumlah 100 orang, dan direncanakan seluruh karyawan akan dijadikan sampel. Namun demikian, hanya 79 orang pegawai yang dapat dijadikan sampel, karena sebab-sebab tertentu.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa, baik secara serentak, maupun parsial, bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selanjutnya, secara serempak dan parsial, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja, memberikan pengaruh signifikan secara langsung kepada kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja yang merupakan variabel mediasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Akhirnya gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Influence of Leadership Style, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance in Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Mochamad Sugeng
Muslich Lufti
Yeni Absah

Postgraduate Program Universitas Terbuka

Abstract

This study aims to determine the magnitude of the effect of leadership style, organizational culture and job satisfaction on the performance of employees in the Sekretariat Daerah Kota Sibolga as an organizational unit of Pemerintahan Kota Sibolga. Further research is also intended to look at the consistency of the results of previous research that has been done on the theories related to employee performance and the factors that influence such as job satisfaction, organizational culture and leadership style.

The research was conducted at the Sekretariat Daerah Kota Sibolga, throughout the month of December 2013 until March 2014, through survey research. The number of employees at the Sekretariat Daerah Kota Sibolga, totaling 100 people, and all employees are planned to be sampled. However, only 79 employees which can be sampled, because of certain reasons. The results of this study show that, either simultaneously, or partially, that the leadership style and organizational culture directly significant effect on job satisfaction and employee performance. Furthermore, simultaneous and partial, leadership style, organizational culture and job satisfaction, have a significant direct impact on the performance of employees. Variables job satisfaction as mediating variable direct significant effect on employee performance. Finally, leadership style, and organizational culture partially significant effect on the performance of employees through job satisfaction as a mediating variable.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction and Employee Performance

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Mochamad Sugeng
NIM. : 018932051
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 07 Juni 2014
Waktu : 15.00 – 16.30 WIB

Dan telah dinyatakan: LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

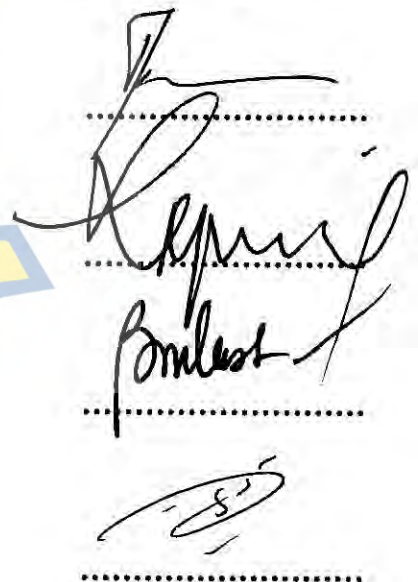
Ketua Komisi Penguji:
Nama: Dr. Tita Rosita, M.Pd

Penguji Ahli,
Nama: Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM

Pembimbing I,
Nama: Dr. Muslich Lufti, Drs., MBA

Pembimbing II,
Nama: Dr. Yeni Absah, SE., M.Si

Tanda Tangan

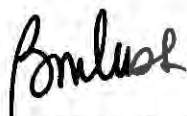


LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga.
Penyusun TAPM : Mochamad Sugeng
NIM : 018932051
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Sabtu/07 Juni 2014

Menyetujui:

Pembimbing I,



Dr. Muslich Lufti, Drs., MBA.
NIP. 195809171986011003

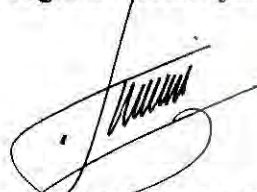
Pembimbing II,



Dr. Yeni Absah, SE., M.Si.
NIP. 197411232000122001

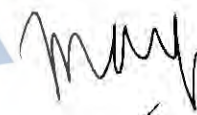
Mengetahui,

Direktur,
 Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 195202131985032001

Ketua Bidang,
 Ilmu Manajemen



Maya Maria, SE., MM.
NIP. 197205011999032003

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, penulis sampaikan karena berkat rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Shalawat dan salam tercurah kepada Baginda Nabi Besar Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan sahabatnya.

Saya menyadari, bahwa dalam penyusunan TAPM ini tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari sejak perkuliahan hingga penyelesaian TAPM, maka akan sangat sukar bagi saya untuk menyelesaikannya. Untuk itu saya sampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka, yang telah berkenan menerima saya untuk mengikuti program Pascasarjana Magister Manajemen pada Universitas Terbuka.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, MSc., Ph.D.
3. Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Maya Maria, SE., MM
4. Kepala UPBJJ UT Medan, yang telah menyelenggarakan Program Pascasarjana UT
5. Pembimbing I, Bapak Dr. Muslich Lufti, Drs., MBA selaku Pembimbing I dan Ibu Dr, Yenni Absah, SE., M.Si., selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pemikiran guna penyempurnaan TAPM ini.
6. Penguji Ahli, Bapak Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM yang telah memberikan masukan guna penyempurnaan dari TAPM ini.
7. Seluruh Dosen dan Pegawai Akademik UPBJJ Medan yang telah memberikan pengajaran dan pendidikan yang tertib, teratur dan terarah, pada Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
8. Seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga, dan Dinas Kesehatan Kota Sibolga yang telah bersedia sebagai responden untuk memberikan jawaban atas kuesioner yang disampaikan.
9. Bapak Walikota Sibolga, yang telah memberikan dorongan dan dukungan pada saya untuk menyelesaikan pendidikan di Universitas Terbuka pada Program Pascasarjana Magister Manajemen.

10. Kepada Istri dan anak saya, semoga menjadi dorongan bagi anak saya untuk berprestasi lebih tinggi di masa yang akan datang.

Akhirnya saya berharap, kepada Allah SWT kiranya berkenan memberikan balasan yang terbaik bagi semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada saya dalam menyelesaikan TAPM ini. Ammiin. Tidak pula saya memohon maaf atas segala kekurangan dan kesalahan saya selama mengikuti pendidikan di Universitas Terbuka, khususnya tulisan saya ini yang masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu kepada Allah SWT saya mohon ampun.

Medan, 11 Juli 2014,

Penulis,

Mochamad Sugeng



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	i
ABSTRAK	ii
PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	16
1. Kinerja	16
2. Kepuasan Kerja	19
3. Budaya Organisasi	22
4. Gaya Kepemimpinan	29
5. Kepemimpinan dan Kinerja	38

6. Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	40
7. Kepuasan kerja dan Kinerja	42
B. Penelitian Terdahulu	43
C. Kerangka Penelitian Teoritis	44
D. Hipotesis	45

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian	46
C. Populasi dan Sampel Penelitian	46
D. Definisi Operasional Variabel	47
1. Variabel Kinerja	47
2. Variabel Kepuasan Kerja	47
3. Variabel Budaya Organisasi	47
4. Variabel Gaya Kepemimpinan	47
E. Teknik Pengumpulan Data	49
F. Instrumen Penelitian	49
1. Uji Validitas	49
2. Uji Reliabilitas	50
G. Metode Analisis Data	50

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Validitas dan Reliabilitas Instrumen	55
1. Uji Validitas	55
2. Uji reliabilitas	57

B. Deskripsi Responden	59
C. Distribusi Jawaban Responden	63
D. Analisa Data	70
1. Melihat Kelayakan Model Regresi	70
2. Menguji Autokorelasi	70
3. Menguji Multikolinearitas	71
4. Menguji Linearitas	72
5. Menguji Normalitas data	72
E. Pembahasan Persamaan Sub Struktur 1	73
1. Menguji koefisien determinasi (R^2)	73
2. Menghitung koefisien jalur secara simultan (Uji F_{hitung})	74
3. Menghitung koefisien jalur secara individu (Uji t_{hitung})	75
4. Menghitung nilai koefisien korelasi	76
5. Koefisien jalur 1	77
F. Substruktur dua: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ...	78
1. Melihat kelayakan model regresi	78
2. Menguji Autokorelasi	78
3. Menguji Multikolinearitas	79
4. Menguji Linearitas	80
5. Menguji Normalitas data	80

G. Pembahasan Persamaan sub struktur 2	81
1. Menguji koefisien determinasi (R^2)	81
2. Menghitung koefisien jalur secara simultan (Uji F_{hitung})	82
3. Menghitung koefisien jalur secara individu (Uji t_{hitung})	83
4. Menghitung nilai koefisien korelasi	84
5. Koefisien jalur 2	85
6. Model analisis jalur keseluruhan	87
F. Pembahasan	88
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	93
B. Saran	94
 DAFTAR PUSTAKA	96
 LAMPIRAN-LAMPIRAN	100
 RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

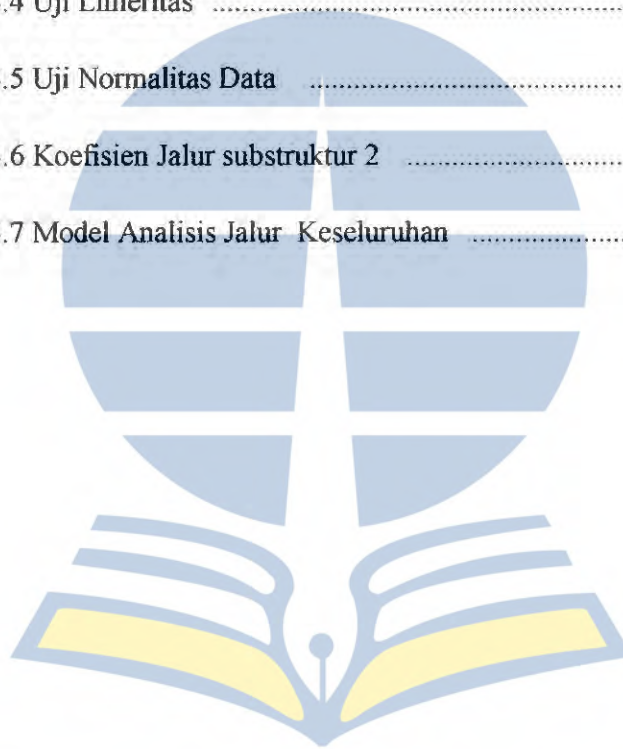
Tabel 1.1 Keterlambatan Penyelesaian Tugas	11
Tabel 1.2 Daftar Absensi Pegawai dan Upacara/Apel	12
Tabel 1.3 Absensi yang Terbanyak	13
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	48
Tabel 4.1 Validitas Instrumen	56
Tabel 4.2 Validitas Instrumen Tahap 2	57
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	58
Tabel 4.4 Jenis Kelamin Responden	59
Tabel 4.5 Usia Responden	59
Tabel 4.6 Agama Responden	60
Tabel 4.7 Tingkat Pendidikan	60
Tabel 4.8 Lama Bekerja Responden	61
Tabel 4.9 Bagian/Bidang Organisasi Responden	62
Tabel 4.10 Jabatan Responden	63
Tabel 4.11 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	63
Tabel 4.12 Variabel Budaya Organisasi (X2)	65
Tabel 4.13 Variabel Kepuasan Kerja (Y1)	66
Tabel 4.14 Variabel Kinerja Pegawai (Y2)	68
Tabel 4.15 Anova ^a	70
Tabel 4.16 Model Summary ^b	71
Tabel 4.17 Correlations	71

Tabel 4.18 Model Summary	73
Tabel 4.19 Anova ^a	74
Tabel 4.20 Coefficients ^a	75
Tabel 4.21 Correlations	76
Tabel 4.22 Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 1	77
Tabel 4.23 Anova ^a	78
Tabel 4.24 Model Summary ^b	79
Tabel 4.25 Correlations	79
Tabel 4.26 Model Summary ^b	81
Tabel 4.27 Anova ^a	82
Tabel 4.28 Coefficients ^a	83
Tabel 4.29 Correlations	85
Tabel 4.30 Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 2	86
Tabel 4.31 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung	88



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tujuh Prinsip Kepemimpinan Transformasional	37
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	40
Gambar 4.1 Uji Linieritas	72
Gambar 4.2 Uji Normalitas Data	73
Gambar 4.3 Koefisien Jalur 1	77
Gambar 4.4 Uji Linieritas	80
Gambar 4.5 Uji Normalitas Data	81
Gambar 4.6 Koefisien Jalur substruktur 2	86
Gambar 4.7 Model Analisis Jalur Keseluruhan	87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner	100
Lampiran 2: Hasil Pengujian Instrumen Validitas Tahap 1	104
Lampiran 3: Kuesioner setelah Uji Validitas	106
Lampiran 4: Distribusi Jawaban Responden	111
Lampiran 5: Analisis Jalur	118



BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan Robbins dan Judge (2008). Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia (SDM) atau pegawai adalah komponen yang sangat penting, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada kualitas orang-orang yang berada didalamnya. Perubahan teknologi dan lingkungan yang bergerak demikian cepat dalam seluruh sendi kehidupan membuat persaingan pun menjadi demikian tajam. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Organisasi membutuhkan pegawai yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan pegawai yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Oleh karenanya organisasi harus memiliki tenaga kerja yang berkompeten sehingga mampu merespon dengan cepat setiap perubahan yang ada, menganalisis dampaknya terhadap organisasi, serta menyiapkan langkah jitu untuk menghadapi berbagai kondisi.

Kinerja pegawai yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu

produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Kinerja individu dalam setiap kegiatan merupakan kunci pencapaian produktivitas, karena kinerja adalah suatu hasil dimana setiap orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan SDM yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Oleh karenanya organisasi harus mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia menjadi lebih kreatif dan inovatif.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari setiap individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan global, setiap organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pegawai memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja pegawai.

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Kinerja (*performance*) menunjuk pada prestasi pegawai terhadap tugas yang diberikan. Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja baik, jika pegawai tersebut memiliki prestasi yang baik dalam pelaksanaan tugas yang diembannya.

Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana kontribusi pegawai terhadap organisasi dinilai dalam suatu periode waktu tertentu. Penilaian kinerja bisa juga

suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai, menilai seberapa baik suatu jabatan/pekerjaan dilakukan; dan apabila perlu dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki organisasi, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja pegawai merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya organisasi.

Bagi organisasi, penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam organisasi. Diakui bahwa banyak kesulitan penilaian kinerja yang dapat dilakukan secara memadai, karena tidak mudah untuk menilai kinerja seorang pegawai secara akurat. Pada umumnya sistem penilaian kinerja pegawai masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku pegawai, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan pegawai pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai yang bersangkutan. Seharusnya penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja pegawai, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi pegawai.

Kontribusi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga akan menentukan maju atau mundurnya pemerintahan Kota Sibolga. Kontribusi pegawai pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Sifat-sifat yang ada pada diri pegawai, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja pegawai. Setiap pegawai perlu mengetahui

dengan pasti yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti yang harus dicapainya sebagai indikator keberhasilannya.

Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja pegawai seperti yang terkait dengan efektifitas organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada pegawai di seluruh organisasi, dan memberikan masukan kepada karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi (Daft, 2007).

Faktor penting yang menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatar-belakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada masanya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Walaupun panggilan terhadap kepemimpinan untuk mengatasi tantangan dan memperoleh keuntungan adalah bukan merupakan sesuatu yang baru muncul, apa yang dimaksud pemimpin institusional atau praktek kepemimpinan adalah sebuah perubahan.

Hasibuan (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan. Menurut Kartono (2002), kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan. Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan akan cocok, apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya pegawai dalam membangun prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Banyak penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dimana hasil penelitian yang diperoleh, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Konsep kepemimpinan yang berkembang dengan sangat pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass tahun 1990. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James McFregor Gurns yang diterapkan

dalam konteks politik. Selanjutnya konsep ini disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993).

Burn dalam Pawar dan Eastman (1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Menurut Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan pegawai yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional.

Sejauhmana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan pegawai. Oleh karena itu, Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara pemimpin transformasional memotivasi pegawainya, yaitu dengan: (1) mendorong pegawai untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; (2) mendorong pegawai untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan (3) meningkatkan kebutuhan pegawai yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Selanjutnya, Bass (1990) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan pegawai tercermin dari tiga hal yakni: (1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan pegawai dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan; (2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan imbalan; dan (3) pemimpin responsif

terhadap kepentingan pribadi pegawai selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan pegawai.

Selain Gaya Kepemimpinan, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi. Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh semua pegawai. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan oleh para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang dapat memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi.

Penelitian Soejono (2005) menyatakan budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya kinerja organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

Harris (2007) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada organisasi-organisasi. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat.

Banyak penelitian telah menyimpulkan bahwa kesesuaian pegawai terhadap budaya organisasi meningkatkan komitmen, dan kinerja. Namun penelitian empiris terhadap hubungan ini yang telah dilakukan masih sedikit.

Menurut Daulatram (2003), bahwa budaya organisasi membutuhkan pengenalan dimensi-dimensi dasar dari budaya organisasi dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan pegawai seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja, dan lain-lain. Relatif sedikit studi empiris yang telah menguji hubungan ini. Nilai-nilai budaya organisasi diharapkan mampu memenuhi harapan pegawai, sehingga para pegawai dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya. Kepuasan tersebut dapat berujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya organisasi tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua pegawai yang dipegang teguh oleh semua anggota organisasi, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif.

Pembahasan tentang kepuasan kerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Beberapa pihak percaya bahwa para pegawai yang merasa puas dalam kerjanya atau memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif bila dibandingkan

dengan pegawai yang merasa tidak atau kurang puas, meskipun terdapat temuan hasil penelitian yang meragukan hubungan antara kepuasan dan kinerja. Selanjutnya kepuasan kerja juga diartikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, serta memenuhi standar kinerja.

Beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni faktor diri individu pegawai dan faktor di luar pegawai misalnya; sistem penggajian, lingkungan kerja dan sebagainya. Hasibuan (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain; Balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, berat ringannya pekerjaan, peralatan yang menunjang pekerjaan dan sifat pemimpin dan kepemimpinannya. Menurut Muchinsky (1997), variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism*, *turnover*, dan *job performance*. As'ad (1995) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan. (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (2006) terdiri dari atas lima indikator, yaitu: (1) Pembayaran, seperti gaji dan upah. (2) Pekerjaan itu sendiri. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan

dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak tantangan juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal; (3) Rekan kerja. Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. (4) Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang pegawai berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lain, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasional yang lebih tinggi. Pada saat dipromosikan pegawai umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar pegawai merasa positif karena dipromosikan. (5) Penyeliaan (supervisi). Supervisi memiliki peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Berdasarkan hal di atas penulis merumuskan kepuasan kerja dalam lima dimensi antara lain: kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Penelitian ini dilakukan pada pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Dari pengamatan awal masih terdapat pegawai yang datang ke kantor ataupun menghadiri rapat tidak tepat waktu, pegawai sering terlambat dalam menyelesaikan tugas dengan kata lain pegawai masih belum dapat membuat manajemen waktu dengan baik, pegawai kurang inovatif, kurang inisiatif sehingga hasil yang diperoleh baik secara kuantitatif ataupun kualitatif masih sangat

rendah. Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan diperoleh informasi bahwa sejumlah pekerjaan telah mengalami keterlambatan penyelesaian dari target yang telah ditetapkan, sepanjang bulan Juli hingga bulan Desember 2013 yang lalu, antara lain, terlihat dalam Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Keterlambatan Penyelesaian Tugas
Juni s/d Desember 2013

Uraian	Target	Realisasi
1. Penyusunan Rencana Kebutuhan Barang (RKB)	4 hari	8 hari
2. Penyusunan Rencana Pemeliharaan Barang	4 hari	9 hari
3. Penyusunan Laporan semester/tahunan	8 hari	12 hari
4. Verifikasi dan Pengesahan SPJ	2 hari	4 hari
5. Pembuatan Daftar Urut Kepangkatan	8 hari	15 hari
6. Penyampaian Usul Cuti PNS	2 hari	7 hari
7. Penyajian Kegiatan Pemko Sibolga melalui situs	330 menit	2 hari
8. Persiapan Acara-Acara di Pemko Sibolga	210 menit	1 hari
9. Penyusunan Rencana Kerja Sekretariat Daerah	6 hari	15 hari
10. Pencairan Dana Hibah Rumah Ibadah dari APBD	2 hari	8 hari
11. Penyusunan Laporan Bulanan Walikota	9 hari	14 hari

Sumber: Dokumentasi Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Pada dasarnya, masih terdapat sejumlah pekerjaan lain yang terlambat diselesaikan dari target yang telah direncanakan, misalnya pekerjaan yang sederhana saja, seperti persiapan untuk pelaksanaan hari jadi Kota Sibolga, Hari Besar Keagamaan, atau hari-hari Nasional, yang ditargetkan selama 5 hari, ternyata baru dapat diselesaikan selama 9 hari. Kondisi ini memberikan dampak pada pemborisan waktu dan dana yang diperlukan dalam penyelesaian tugas-tugas yang ada.

Selanjutnya jika dikaitkan dengan ketidak-hadiran pegawai di kantor pada setiap hari kerja, baik oleh sebab-sebab sakit, izin, alpa (tanpa pemberitahuan), cuti, tugas luar dan tugas belajar, terlihat pada Tabel 1.2. Demikian pula halnya

dengan kegiatan upacara yang berlangsung sebanyak 2 kali setiap hari kerja, yaitu Apel Pagi dan Apel Sore, juga terlihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Daftar Absensi Pegawai dan Upacara /Apel Pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga
Bulan Juli s/d November 2013

Bulan	Sakit	Izin	Alpa	Cuti	Tugas Luar	Tugas Belajar	Upacara	Rata-Rata
Juli 2013	8 hari	3 hari	489,5 hari	70 hari	1 hari	0	570,5 hari	23 orang
Agustus 2013	11,5 hari	5,5 hari	396 hari	22 hari	7,5 hari	0	442,5 hari	17 orang
September 2013	24 hari	11,5 hari	242 hari	26 hari	50,5 hari	16 hari	294 hari	12 orang
Oktober 2013	8,5 hari	18,5 hari	438,5 hari	9 hari	56 hari	0	538,5 hari	22 orang
November 2013	11 hari	25 hari	501,5 hari	0	21 hari	0	570 hari	23 orang

Sumber: Dokumentasi Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, terlihat bahwa sepanjang bulan Juli 2013, terdapat sebanyak 489,5 hari pegawai yang tidak hadir di kantor tanpa pemberitahuan. Dalam hal ini sumber ketidakhadiran pegawai tersebut berasal dari sejumlah pegawai dari berbagai bidang pekerjaan yang ada, meskipun jumlah hari kerja rata-rata perbulan hanya 25 hari kerja. Selanjutnya, jumlah pegawai yang tidak mengikuti upacara bendera adalah sebanyak 570,5 hari pada bulan Juli 2013, yang meliputi pegawai yang sakit, izin, alpa, cuti, tugas luar dan tugas belajar. Sehingga jika kita bagikan jumlah hari kerja perbulan selama bulan Juli 2013, maka rata-rata jumlah pegawai yang tidak hadir di kantor adalah sebanyak 23 orang pegawai. Besarnya jumlah ketidakhadiran pegawai rata-rata sejak bulan Juli hingga November 2013 mengalami kenaikan yang signifikan, meskipun pada bulan September mengalami penurunan, kemudian meningkat kembali pada bulan November 2013.

Selanjutnya, jika dikaitkan dengan pegawai yang memiliki rangking tertinggi atau tingkat absensinya yang terbesar sepanjang bulan Januari s/d Desember 2013, terlihat pada Tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3
Absensi yang Terbanyak
Januari s/d Desember 2013

Bidang	Hari
Kasubbag Analisa & Formasi Jabatan	127
Kasubbag Pembendaharaan dan Verifikasi	46
Kasubbag Pengadaan	49
Kasubbag Pengendalian Pembangunan	55
Kasubbag Pendidikan dan Kesehatan	113
Kepala Bappeda	41
Kabid Pembangunan Ekonomi	127
Kabid Fisik, Sarana dan Prasarana	79
Kasubbid Kelautan, Perikanan dan Pertanian	100
Kasubbid Indagkop, Penanaman modal dan Tenaga Kerja	119
Kasubbid Pekerjaan Umum dan Lingkungan Hidup	117
Kasubbid Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial	81

Sumber: Dokumentasi Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Jika kita kaitkan ketiga tabel di atas, maka rendahnya kinerja pegawai dapat dengan mudah diketahui, bahwa tingginya ketidak hadiran para pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Sibolga, mengakibatkan kinerja pegawai mengalami penurunan yang luar biasa. Meskipun demikian, dengan tingginya absensi pegawai, terlihat bahwa Sekretariat Daerah masih memiliki kemampuan yang cukup baik, dalam menyelesaikan semua tugas guna mendukung perkembangan pembangunan yang telah direncanakan oleh Kota Sibolga. Sehingga diperlukan pemahaman yang lebih baik bagi penulis, selain dari mengatasi masalah absensi, agar kiranya kinerja Sekretariat Daerah Kota Sibolga dapat lebih ditingkatkan di masa yang akan datang. Untuk mengetahui dan lebih memahami penyebab rendahnya hasil kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga maka penulis perlu melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga”**

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga?
2. Apakah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja, berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Menyajikan hasil empiris Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
2. Bagi Institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam

kaitannya mengenai Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

3. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.
4. Bagi para praktisi SDM, sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan di organisasinya



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Prawirosentono (2000) mengatakan, *performance* atau dalam bahasa kita dinamakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas perilaku pegawai atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan pegawai yang bersangkutan.

Menurut Sedarmayanti (2008) bahwa kinerja terjemahan dari *performance* berarti:

- a. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdayaguna.

- b. Pencapaian prestasi kerja seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
- d. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara kekal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika dan moral.

Dari pengertian kinerja diatas, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/penilaian kinerja pegawai merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis.

Kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance* yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005). Murdoko (2001) mengatakan, kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, et.al., 2004). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Nawawi (2005) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual, yaitu: (1) kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan tersebut; (2) tingkat usaha yang dilakukan; serta (3) dukungan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006). Kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila ketiga faktor tersebut ada dalam diri karyawan, dan kinerja karyawan akan berkurang atau menurun apabila salah satu faktor tersebut tidak ada.

Faktor-faktor penilaian prestasi kerja, Simamora (2003) mengemukakan tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukkan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Tingkat kedisiplinan pegawai sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2. Tingkat kemampuan pegawai sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang pegawai.
3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam

bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

Davis dan William (2004), menyatakan agar penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat lebih dipercaya dan obyektif, perlu dirumuskan batasan atau faktor-faktor penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. *Performance*, keberhasilan atau pencapaian tugas dalam jabatan.
2. *Competency*, kemahiran atau penguasaan pekerjaan sesuai dengan tuntutan jabatan.
3. *Job behavior*, kesediaan untuk menampilkan perilaku atau mentalitas yang mendukung peningkatan prestasi kerja.
4. *Potency*, kemampuan pribadi yang dapat dikembangkan.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Robbins dan Judge, 2008). Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh pegawai. Dengan demikian, pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dibawa setiap pegawai sejak mulai

bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya. Sedangkan menurut Luthans (2006), terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan supervisor, dan rekan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda. Menurut Kreitner dan Kinicki, (2008) "*Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one's job.*" Kepuasan kerja adalah suatu respon yang mempengaruhi atau emosional terhadap berbagai segi dari pekerjaan seseorang". Beberapa batasan ini menunjukkan kecenderungan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu respon emosi perasaan terhadap pernyataan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Dalam rangka memahami kepuasan kerja pegawai, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang pegawainya mendapatkan kepuasan di tempat kerja, maka cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang pegawainya kurang mendapatkan kepuasan kerja.

Menurut Locke dalam Luthans (2006) bahwa definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka kepuasan kerja dapat diberi batasan yakni perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja yaitu: a. Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja, b. Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan, c. Kepuasan kerja menggambarkan perilaku.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh pegawai. jika pegawai puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans dan Spector dalam Robbins dan Judge, 2008), yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri; tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

- b. Gaji; menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.
- c. Kesempatan atau promosi; pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.
- d. Supervisor; kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.
- e. Rekan kerja; kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung pegawai. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana pegawai memandang organisasi mereka, tanggungjawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi adalah sebuah sistem, sebagai suatu makna bersama yang dianut oleh para anggot, sekaligus menjadi pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi mewakili sebuah

persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja pegawai. Susanto (2002) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga setiap anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku, menyatakan bahwa budaya juga merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada pegawai melalui proses sosialisasi. Melalui sosialisasi, para pegawai diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Robbins dan Judge (2008) menyatakan dalam riset terbaru mereka, bahwa terdapat 7 (tujuh) karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat tentang budaya dari suatu organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko; sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian pada kerincian; sejauh mana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.

3. Orientasi hasil; sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang; sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim; sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim-tim, bukan terhadap individu-individu.
6. Keagresifan; sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kematapan; sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu proses yang berterusan, yaitu dari tingkatan yang rendah hingga ke tingkat yang ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Rahardjo (2003), mendefinisikan budaya organisasi, mengacu pada tiga pendekatan yaitu :

- a. *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus bahwa semua anggota organisasi tunduk terhadap satu budaya yang dominan.
- b. *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub

budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya organisasi, sub budaya yang berbeda dengan budaya organisasi dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya organisasi.

- c. *Fragmentation approach*, pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi tersebut tidak ada, yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi.

Menurut Luthans (2006), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Pada sisi lain, Robbins dan Judge (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama.

Kebiasaan yang terjadi dalam setiap organisasi, sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*), dan/atau dari nilai-nilai yang bersifat idealistik. Nilai adalah elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu sesungguhnya ideologi organisasi dan alasan organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*). Sedangkan elemen-elemen yang bersifat behavioral adalah

elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan. Dengan mengamati setiap anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang dilakukan, sebagai bentuk praktek sehari-hari sebuah organisasi. Selanjutnya, kebiasaan tersebut muncul dalam bentuk terapan manajemen, baik berorientasi pada proses atau hasil, pegawai atau pekerjaan, lebih parochial atau profesional, lebih terbuka atau tertutup, kontrol yang longgar atau kontrol yang ketat dan lebih normatif atau pragmatis. Akhirnya elemen budaya organisasi yang bersifat artefak adalah elemen yang paling luar, yang tampak dan berwujud, meliputi: desain bangunan, teknologi, bahasa, upacara, logo, dan sebagainya.

Menurut Schein (2004) budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu:

- a. *Artifact (Artifacts)*; hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan sebenarnya budaya itu kepada pegawai yang memperhatikan budaya. *Artifact* termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
- b. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*); alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
- c. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*); keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Menurut Luthans (2006), budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting, antara lain adalah:

- a. Aturan perilaku yang diamati; ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b. Norma; standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
- c. Nilai dominan; organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya, kualitas produk tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan efisiensi tinggi.
- d. Filosofi, kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai dan/atau pelanggan diperlakukan.
- e. Aturan; pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian organisasi. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- f. Iklim Organisasi; keseluruhan dari "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi yang kuat adalah budaya dengan nilai-nilai inti organisasi yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Faktor-faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi:

- a. Kebersamaan
- b. Intensitas

Sedangkan ciri-ciri Budaya Organisasi yang Kuat atau Lemah, memiliki ciri-ciri yang tersendiri (Deal dan Kennedy dalam Robbins dan Judge, 2004), yaitu:

Ciri-Ciri Budaya Kuat:

- a. Setiap anggota, loyal kepada organisasi
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang dalam organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh setiap orang sehingga pegawai yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh semua pegawai yang bekerja dalam organisasi.
- d. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah.
- f. Memiliki jaringan budaya yang menampung cerita-cerita kehebatan dari para pahlawannya.

Ciri-Ciri Budaya Organisasi Lemah:

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Selanjutnya dinyatakan pula bahwa untuk memperkuat Budaya organisasi, diperlukan langkah-langkah kegiatan seperti berikut:

- a. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi

- b. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
- c. Memberikan contoh atau teladan
- d. Membuat acara-acara rutinitas
- e. Memberikan penilaian dan penghargaan
- f. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal
- g. Koordinasi dan pengendalian

4. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengertian kepemimpinan menurut G.R. Terry *Leadership is the relationship in which one person, or leader influences others to work together willingly on related task to attain that with the leader*". Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan antara pemimpin dengan mereka yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah, tetapi harus ada antar hubungan (interaksi)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Pada pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pengertian tunggal tentang kepemimpinan masih belum ada kesepakatan diantara para ahli ilmu perilaku. Menurut Maxwell (2001) kepemimpinan hanya datang dari pengaruh, dan itu tak dapat dimandatkan tetapi harus diraih.

Gibson, et a., (2004), memberikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar pegawai secara bersama-sama mewujudkan visinya. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik baiknya. Diagnosis situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan. Pendekatan situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus: 1) Selalu memperhatikan situasi yang dihadapi, 2) Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Pemimpin penganut pendekatan situasional cenderung berperilaku yang dapat diklasifikasikan menjadi: 1) Perilaku *Directif, leader*, bersifat memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas, 2) Perilaku *Supportif, leader* memberikan dukungan, motivasi, semangat kerja, pertimbangan-pertimbangan manusiawi yang berorientasi pada perbaikan hubungan atasan

bawahan. Selanjutnya kedua perilaku ini dihubungkan dengan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. *Maturity* mengukur sejauhmana bawahan mempunyai kemampuan dan kemauan melaksanakan tugas dengan baik dengan tanpa diawasi.

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2006). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Murdoko (2001) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.

Dalam kepemimpinan terdapat bermacam-macam gaya kepemimpinan dengan masing-masing keterbatasan dan kelebihanannya. Berikut beberapa gaya kepemimpinan yang kerap kita lihat atau alami saat ini :

- 1) Kediktatoran, gaya kepemimpinan kediktatoran cenderung mempertahankan diri atas kekuasaan dan kewenangannya dalam pembuatan keputusan.
- 2) Demokrasi relatif, gaya kepemimpinan ini lebih lunak dari gaya kediktatoran, dan kepemimpinan berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu entitas.
- 3) Kemitraan, gaya kepemimpinan ini mengaburkan batas antara pemimpin dan para anggotanya, dengan suatu kesejajaran dan berbagi tanggung jawab.

- 4) Transformasional, gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional biasanya akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan tanpa kita menyadarinya.

Pemimpin transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Mungkin saja bahwa sebuah visi ini dikembangkan oleh para pemimpin itu sendiri atau visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang sudah dibuat dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih sah dan selaras dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pada saat sekarang.

Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut.

Setiap peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama dalam mencapai sesuatu yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terbentuknya suatu saling percaya dan terbentuknya integritas personal dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformasional visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri.

Pemimpin transformasional sangat memahami berbagai strategi baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Mungkin saja tidak dalam bentuk petunjuk-petunjuk teknis yang tersurat. Sebetulnya hal tersebut sudah dapat kita pahami melalui visi yang ada serta dalam suatu proses penemuan dan pengembangan dari pemimpin dan kelompok itu sendiri. Dengan kesadaran bahwa di dalam proses penemuan dan pengembangan mungkin saja terjadi kendala atau kegagalan. Namun setiap kendala atau kegagalan itu hendaknya dijadikan suatu pelajaran untuk menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai suatu tujuan yang besar tersebut.

Memang cukup sukar untuk kita dapat memahami kepemimpinan transformasional dalam pengertian yang sedalam-dalamnya. Sudah banyak para praktisi umum ataupun praktisi pendidikan, maupun praktisi organisasional yang memberikan definisinya, antara lain:

“transformasional leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation (Burns, 1978)”. Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Definisi yang

diungkapkan oleh Bass lebih melihat bagaimana pemimpin transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa segan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Selain memberikan definisi, Bass dalam Mahdiah (2011) juga menggaris-bawahi beberapa hal mengenai bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasi para pengikutnya dan bagaimana kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi, yaitu dengan :

- 1) Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut.
- 2) Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi daripada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi.
- 3) Mengutamakan kebutuhan-kebutuhan dari tingkatan kebutuhan yang paling tinggi.

Ada 4 hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan transformasional dapat terlaksana, yaitu :

- 1) mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya.
- 2) inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan.

- 3) stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar.
- 4) pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan *coaching*, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi. Pendekatan ini selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian hasil, juga akan berdampak pula pada pembentukan generasi kepemimpinan selanjutnya. Di dalam suatu organisasi yang sehat, masalah regenerasi kepemimpinan adalah hal penting lainnya yang juga perlu kita pikirkan dan kita antisipasi.

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini, (Rees, 2001) :

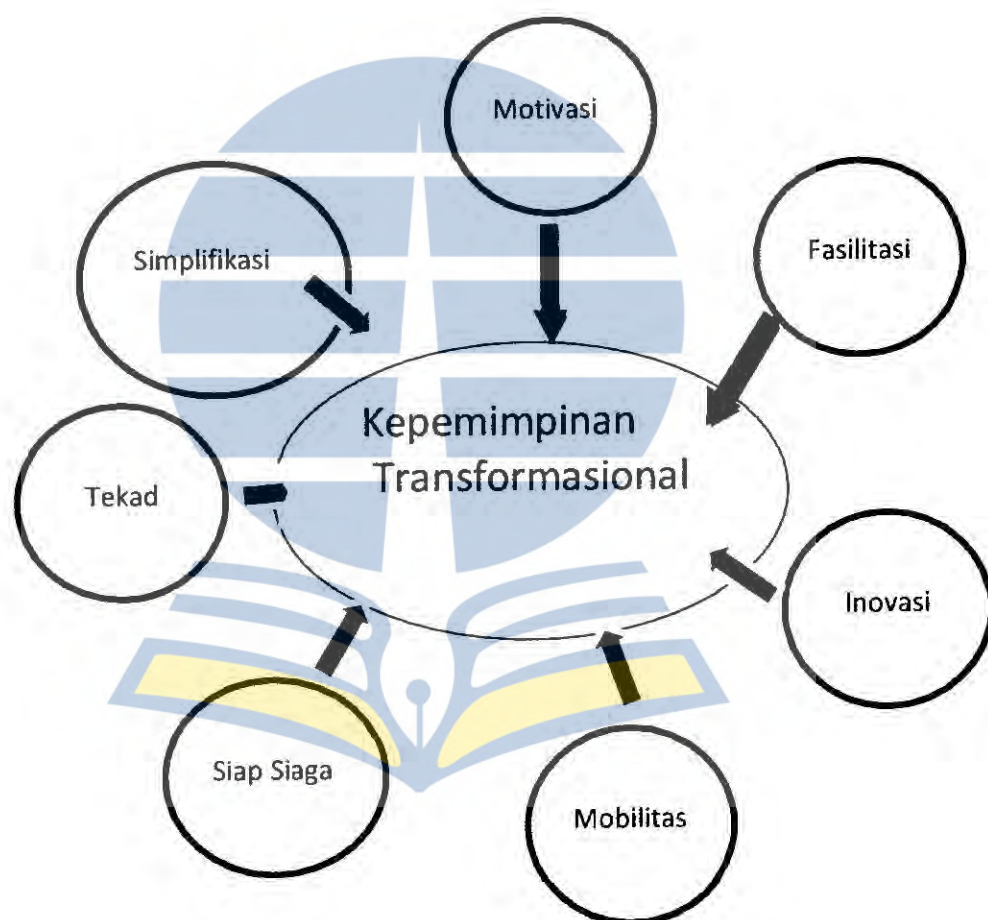
- 1) **Simplifikasi**, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “ Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
- 2) **Motivasi**, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat mengoptimalkan,

memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

- 3) **Fasilitasi**, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- 4) **Inovasi**, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
- 5) **Mobilitas**, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
- 6) **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

- 7) **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

Tujuh prinsip kepemimpinan transformasional itu bersinergi satu dengan lain secara utuh, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1.
Tujuh Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana yang telah disampaikan pada alinea sebelumnya, bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. Organisasi yang dimaksudkan dalam pemahaman tersebut dapat dalam skala makro, meso, atau mikro. Sehingga kepemimpinan transformasional dapat diterapkan pada organisasi yang berskala nasional, wilayah, lokal, dan lebih mikro adalah sekolah dan kelas. Dalam skala mikro dengan contoh sekolah atau kelas, maka kepala sekolah atau guru adalah pemimpin transformasional.

Pemimpin transformasional harus mampu berperan banyak untuk menstimulasi setiap orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif, selain dia juga merupakan seorang pendengar yang baik. Implementasi kepemimpinan transformasional bagi sekolah harus diarahkan pada pencapaian hasil (*outcomes*) peserta didiknya secara optimal. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional itu, memiliki keterampilan dan kompetensi bagi peserta didik. Tujuan pendidikan dan pembelajaran sudah tentu dapat dicapai dengan lebih optimal dan keterampilan serta kompetensi-kompetensi itu dapat dikuasai oleh peserta didik sebaik-baiknya, dan dapat menjadi bekal hidup mereka di masa datang.

5. Kepemimpinan dan Kinerja

Sebagaimana telah disampaikan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu

tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam organisasi, kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan mendorong setiap anggotanya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keefektifan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, sangat ditentukan oleh seberapa besar seseorang memiliki kekuasaan. Semakin banyak atau besar kekuasaan yang dimilikinya, maka akan semakin mudah pemimpin dapat mempengaruhi orang lain. Akan tetapi dengan kekuasaan yang banyak seseorang tidak secara otomatis dapat memimpin organisasi dengan efektif. Hal ini sangat tergantung banyak faktor antara lain kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan dan lingkungan.

Praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang mendasar terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas *output* yang lebih tinggi daripada yang bekerja di bawah gaya kepemimpinan terstruktur atau kharismatik. Temuan ini mengindikasikan bahwa dengan berpusat pada kenyamanan dan pengetahuan yang baik dari individu, gaya perbandingan mungkin membantu pegawai beristirahat dan untuk bekerja lebih cepat dari pada gaya kepemimpinan terstruktur yang menekankan jumlah dari pekerjaan untuk dapat diselesaikan dari waktu yang disediakan. Gaya kharismatik yang menekankan pada pentingnya visi keahlian yang mendorong keseluruhan kebiasaan yang diharapkan. Studi ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu.

6. Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Konsep budaya organisasi bagi manajer adalah lingkungan organisasi yang baik dan terpelihara secara terus menerus sehingga kinerja meningkat. Menurut Triguno (2000), bahwa “budaya organisasi adalah campuran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi. Stoner, et al (2006) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan yang kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizationa culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Stoner, et al, 2006).

Budaya organisasi membutuhkan pengenalan manajemen sebagai dimensi dasar dari budaya organisasi dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan pegawai seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja dan yang lain. Budaya organisasi berdiri sebagai pusat dari seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi setiap individu mengenai hasil seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang menyenangkan termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi dan keterlibatan kerja, yang tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan organisasi. Meski tidak sepenuhnya benar, bahwa organisasi yang berhasil ternyata mempunyai budaya yang kuat. Organisasi yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat akan tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya. Moon (2000) dalam penelitiannya menunjukkan

bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap efektifitas organisasi, terutama pada organisasi yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dari berbagai studi tentang budaya organisasi berpengaruh dalam aspek organisasi seperti, peningkatan komitmen organisasi (McKinnon, 2001). Sehingga budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, *voluntary turnover* dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam *cultural value* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja pegawai.

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung kepada kemampuan dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian rencana strategis. Selanjutnya dinyatakan bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku pegawai dengan budaya organisasi akan memiliki pengaruh pada kinerja pegawai. Budaya organisasi yang unggul akan menciptakan organisasi yang sehat. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi salah satu alat kunci atau penyebab tumbuhnya organisasi yang sehat. Susanto (2002) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi sehingga setiap anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Budaya organisasi menjadi hal yang strategis, yaitu, materi yang akan mengubah sikap

dan perilaku, serta sebagai sarana untuk mencapai efisiensi dan penyesuaian dengan tuntutan zaman yang senantiasa berubah.

7. Kepuasan kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut (Handoko, 2004). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang diperoleh. Demikian pula sebaliknya, semakin berbeda aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, maka akan semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Sehingga kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperoleh dari pekerjaannya dan kepuasan kerja pegawai merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan, 2003). Assad (1995) mengutip perkataan Allen tentang pentingnya kepuasan kerja bagi setiap pegawai, yaitu: “betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira, maka suatu organisasi tidak akan mencapai hasil sebanyak yang

sebenarnya dapat dicapainya.” Dari kalimat tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor manusia cukup berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena pegawai yang puas akan bekerja secara lebih baik dan produktif sehingga diharapkan pegawai dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Hidayat (2013) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi pada industri perbankan, penelitian ini dilakukan di Jawa Timur pada staff bank pemerintah dan swasta. Jumlah sampel penelitian sebanyak 200 orang dengan menggunakan *Structural Equation Modeling*. Temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Chaterina dan Ratnawati (2012) meneliti analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT Sidomuncul Kaligawe Semarang. Jumlah sampel sebanyak 127 responden dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta kinerja pegawai. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rahmawati (2012) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen di Universitas Sultan Agung Tirtayasa. Jumlah sampel sebanyak 168 orang. Analisis data menggunakan

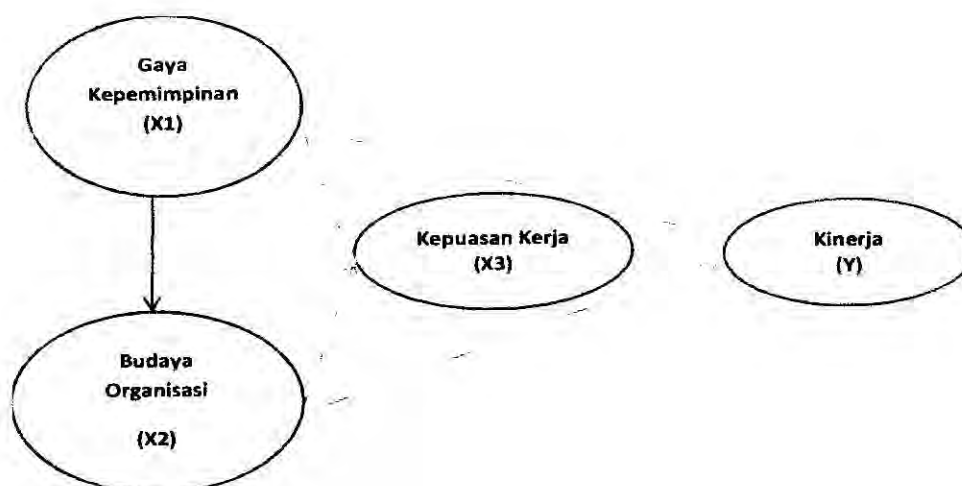
regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Salam, Ikhtiar, dan Nurhayani (2013) meneliti hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Wara Selatan Kota Palopo. Jumlah sampel sebanyak 60 orang. Analisis data menggunakan chi-square test dan korelasi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja tenaga kesehatan.

Kurniawan (2013) meneliti pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik. Studi dilakukan di SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci. Jumlah sampel sebanyak 60 SKPD. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik.

C. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini akan disampaikan kerangka pemikiran teoritis, sebagai suatu panduan yang digunakan penulis, sehingga penelitian ini menjadi lebih terarah dengan baik, yaitu seperti Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2.
Kerangka Pemikiran Teoritis

D. Hipotesis

Berdasarkan pengembangan Kajian Pustaka dan model kerangka pemikiran teoritis di atas, maka dapat disusun hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

1. H1: Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga.
2. H2: Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian survey, yang dipakai untuk tujuan eksplorasi. Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada sebuah populasi tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Sugiyono 2010).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan atau pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di pemerintahan Kota Sibolga pada pegawai sekretariat daerah. Penelitian ini berlangsung sejak bulan Desember 2013 sampai Maret 2014.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dan wilayah generalisasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Jumlah populasi sebanyak 100 orang PNS. Dari 100 responden hanya 79 responden yang dapat dijadikan sampel, yang disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain, sedang berada tugas di luar kantor atau luar kota, tidak hadir karena sakit ataupun tanpa alasan, dan tidak

berada di tempat pada saat penelitian dilakukan. Uji coba instrumen dilakukan pada Dinas pendidikan dimana sampel validitas sebanyak 40 responden.

D. Definisi Operasional Variabel

1. **Variabel Kinerja (Y):** hasil yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan oleh pegawai. Kinerja diukur dengan *Peformance*: keberhasilan atau pencapaian tugas dalam jabatan. *Competency*: kemahiran atau penguasaan pekerjaan sesuai dengan tuntutan jabatan. *Job behavior*: kesediaan untuk menampilkan perilaku atau mentalitas yang mendukung peningkatan prestasi kerja. *Potency*: kemampuan pribadi yang dapat dikembangkan.
2. **Variabel Kepuasan Kerja:** adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaan, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja diukur dengan kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, interaksi dengan atasan, sistem penggajian, kesempatan promosi dan pengawasan.
3. **Variabel Budaya Organisasi:** norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi diukur dengan keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerja sama, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian
4. **Variabel Gaya Kepemimpinan:** cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan diukur dengan simplifikasi, motivasi, fasilitasi, inovasi, mobilitas, siap siaga dan tekad.

Tabel 3.1.
Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Skala
Gaya Kepemimpinan	cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi..	Simplifikasi, Motivasi, Fasilitasi, Inovasi, Mobilitas, Siap siaga dan tekad.	Interval
Budaya Organisasi	Norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi	1. Inovasi dan pengambilan resiko. 2. Perhatian ke rincian. Orientasi hasil. Orientasi orang. Orientasi tim. Keagresifan. Kemantapan.	Interval
Kepuasan Kerja	Sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja	Kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, interaksi dengan atasan, sistem penggajian, kesempatan promosi dan pengawasan.	Interval
Variabel Kinerja (Y)	Hasil yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan oleh pegawai	<i>Peformance Competency Job behaviour Potency.</i>	Interval

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara:

1. Daftar pertanyaan (kuesioner) yang diberikan kepada sampel penelitian, untuk memperoleh data tentang disain organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner yang didistribusikan kepada Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga berupa kuesioner tertutup, dimana kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1-5, dimana skala 1 menunjukkan tingkatan sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 ragu-ragu, 4 setuju dan skala 5 menunjukkan tingkatan sangat setuju.
2. Studi dokumentasi yaitu data dokumentasi berupa data kepegawaian untuk pegawai, keadaan pegawai dari tahun 2008 sampai dengan 2012 dan data lain tentang struktur organisasi, budaya organisasi, kinerja pegawai dan absensi

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian sebelum digunakan untuk mengambil data pada responden, terlebih dahulu dilakukan uji coba dan selanjutnya dianalisis validitas instrumen dan reliabilitas instrumen.

1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sugiyono (2010), menyatakan bahwa untuk mengukur validitas butir kuisisioner dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor

variabel dari masing-masing variabel, dengan kriteria pengambilan keputusannya adalah butir instrumen valid jika diperoleh $r > 0,3$. Uji coba instrumen dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan internal consistency dengan belah dua (*split half*) yang dianalisis dengan rumus Spearman Brown (Sugiyono, 2010).

G. Metode Analisis Data

Teknik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah dengan menggunakan analisis jalur, dengan bantuan program SPSS. Model analisis jalur digunakan dalam menguji besarnya sumbangan atau pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara X_1 , X_2 , terhadap Y_1 , dan Y_2 . Analisis korelasi dan regresi yang menjadi dasar dari perhitungan koefisien jalur. Sebelum dilakukan analisis jalur maka dilakukan pengujian sebagai syarat dalam analisis jalur (Sarwono, 2013) yakni :

1. **Melihat kelayakan model regresi;** Untuk melihat kelayakan model regresi apakah sudah benar dapat dilihat dengan dua cara yakni dengan melihat tabel F pada ANOVA dan melihat nilai signifikansi.
2. **Menguji ketepatan *predictor* yang digunakan dalam riset;** Untuk menguji ketepatan prediktor (variabel eksogen) yang digunakan untuk

memprediksi variabel endogen dapat digunakan dengan membandingkan angka standar deviasi dan angka *standard error of estimate*. Jika angka *standard error of estimate* < angka standar deviasi maka predictor yang dipakai layak/benar.

3. **Menguji Kelayakan Koefisien Regresi yang digunakan dalam riset;** Untuk menguji Kelayakan Koefisien Regresi yang digunakan dalam riset bisa dilihat pada nilai signifikan. Jika nilai signifikan bawah 0,05 maka koefisien regresi dinyatakan layak.
4. **Menguji Otokorelasi;** Untuk menguji apakah terdapat otokorelasi atau tidak dalam model regresi bisa membandingkan nilai DW. Jika nilai DW berada pada $1 < DW < 3$, maka tidak terjadi otokorelasi pada model regresi berganda.
5. **Menguji Multikolinearitas;** Untuk menguji apakah terdapat Multikolinearitas atau tidak dalam model regresi adalah dengan melihat nilai korelasi. Jika koefisien korelasi variabel eksogen tinggi (mendekati 1) maka terjadi multikolinearitas.
6. **Menguji Linearitas;** Untuk melihat linearitas bisa menggunakan normal PP plot, jika titik titik (data) membentuk garis lurus bisa disimpulkan bahwa linearitas dalam regresi sudah dipenuhi.
7. **Menguji Normalitas data;** Data dinyatakan berdistribusi normal jika data tersebut tidak menceng ke kiri atau ke kanan, data berbentuk kurva yang seimbang sehingga membentuk gambar lonceng

Analisis Jalur (*Path Analysis*) dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membuat persamaan struktural, misalnya ada 4 variabel eksogen maka persamaannya yaitu “

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{yx_3} X_3 + \rho_{yx_4} X_4 + \rho_y \varepsilon_1$$

Pada dasarnya koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau *Z-score*, yakni data yang diset dengan nilai distandarkan (*standardized path coefficient*) ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (*endogen*). Variabel-variabel yang diikuti-sertakan dalam penelitian ini juga harus diuji untuk melihat dan menguji suatu model yang termasuk layak atau tidak digunakan dalam penelitian melalui uji asumsi klasik.

Khusus untuk program SPSS menu analisis regresi, koefisien *path* ditunjukkan oleh *output* yang dinamakan *Coefficient* yang dinyatakan sebagai *Standardized Coefficient* atau dikenal dengan nilai *Beta*. *Standardized Coefficients* adalah koefisien parameter regresi dari *standardized variables*. *Standardized variables* adalah variabel-variabel yang datanya telah distandardisasi dengan standar deviasi masing-masing variabel, baik variabel dependen maupun variabel-variabel independennya.

2. Menguji koefisien determinasi (R^2)

Pengujian dengan menggunakan uji koefisien determinasi (R^2), yaitu untuk melihat besarnya pengaruh variabel bebas. Uji koefisien determinasi adalah dengan persentase pengkuadratan nilai koefisien yang ditemukan. *R-square* atau

nilai determinan (R^2) mendekati satu berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat kuat

3. Menghitung koefisien jalur secara simultan (Uji F_{hitung})

Uji secara keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

- (a) Kaidah pengujian signifikansi secara manual adalah dengan menggunakan Tabel F.

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_a: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_3} = \rho_{yx_4} \neq 0$$

$$H_0: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_3} = \rho_{yx_4} = 0$$

- (b) Kaidah pengujian signifikansi: Program SPSS 16.00

- a. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \leq Sig$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- b. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \geq Sig$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

4. Menghitung koefisien jalur secara individu (Uji t_{hitung})

Uji-t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara signifikan dari variabel terhadap variabel terikat. dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- (a) Mencari nilai t_{tabel} dengan cara menentukan tingkat kesalahan (α) dan menentukan derajat kebebasan (df).
- (b) Mencari nilai t_{hitung} dengan menggunakan bantuan aplikasi
- (c) Menentukan kriteria keputusan:

H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau H_0 diterima, apabila nilai signifikansi $t > (\alpha)$.

H_a diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau H_a diterima, apabila nilai signifikansi $t < (\alpha)$.

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus (Schumaker dan Lomax, 1996, Ridwan, 2007), yaitu:

$$\frac{t_k = \rho_k}{se_{\rho_k}} ; (dk = n - k - 1)$$

5. Menghitung nilai koefisien korelasi

Korelasi ditujukan untuk pasangan pengamatan data rasio yang menunjukkan hubungan yang linear. Koefisien korelasi adalah suatu angka indeks yang melukiskan hubungan antara dua rangkaian data yang dihubungkan. Dengan kata lain, koefisien korelasi adalah ukuran atau indeks dari hubungan antara dua variabel. Koefisien korelasi besarnya antara -1 sampai +1. Tanda positif dan negatif menunjukkan arti atau arah dari hubungan koefisien korelasi tersebut.

Korelasi positif nilainya berada antara 0 sampai +1, nilai menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik maka akan menyebabkan kenaikan pada variabel yang lainnya dan sebaliknya. Korelasi negatif nilainya berada antara -1 sampai 0, nilai tersebut menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik maka variabel yang lainnya akan turun, dan sebaliknya.

6. Menggambarkan analisis jalur

Menggambarkan diagram jalur lengkap, menentukan sub-sub strukturnya dan merumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai hipotesis yang diajukan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Jika peneliti ingin mengukur kuesioner di dalam pengumpulan data penelitian, maka kuesioner yang disusunnya harus dapat mengukur apa yang ingin diukurnya. Setelah kuesioner tersebut disusun dan teruji validitasnya, dalam praktek belum tentu data yang terkumpul adalah data yang valid.

Menurut Situmorang dan Lufti (2014) validitas eksternal instrumen diuji dengan cara membandingkan antara kriteria yang ada pada instrumen dengan fakta-fakta empiris yang terjadi di lapangan. Penelitian mempunyai validitas eksternal bila hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada sampel lain dalam populasi yang diteliti. Untuk meningkatkan validitas eksternal penelitian, maka dapat dilakukan dengan memperbesar jumlah sampel.

Untuk melihat validitas eksternal maka nilai *Corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan tabel *r*. Uji coba instrumen dilakukan pada Dinas pendidikan dimana sampel validitas sebanyak 40 responden. Tujuan pengujian instrumen penelitian untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner sebelum dilakukan pengumpulan data. Adapun hasil uji validitas variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Validitas Instrumen

item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	128,6500	76,849	,626	,920
VAR00002	128,7000	77,446	,514	,921
VAR00003	128,6000	76,554	,640	,920
VAR00004	128,8000	78,421	,463	,922
VAR00005	128,4000	75,990	,625	,920
VAR00006	128,5500	78,254	,383	,923
VAR00007	128,6750	80,943	,134	,925
VAR00008	128,8750	76,881	,488	,922
VAR00009	128,5250	76,307	,650	,919
VAR00010	128,4750	73,384	,725	,918
VAR00011	128,7250	76,461	,532	,921
VAR00012	128,8250	77,122	,520	,921
VAR00013	128,5000	75,795	,640	,919
VAR00014	128,6000	77,631	,458	,922
VAR00015	128,7750	76,897	,565	,920
VAR00016	128,6000	78,349	,381	,923
VAR00017	128,6000	77,477	,475	,922
VAR00018	128,6250	77,625	,465	,922
VAR00019	128,9500	78,562	,472	,922
VAR00020	128,8750	76,676	,617	,920
VAR00021	128,8750	74,728	,706	,918
VAR00022	128,8750	81,702	,029	,928
VAR00023	128,6250	76,138	,629	,920
VAR00024	128,6750	78,533	,430	,922
VAR00025	128,8000	76,472	,525	,921
VAR00026	128,7000	75,036	,723	,918
VAR00027	128,8500	77,156	,536	,921
VAR00028	128,6000	77,579	,517	,921
VAR00029	128,6250	78,035	,470	,922
VAR00030	128,6500	81,413	,075	,926
VAR00031	128,6500	74,490	,698	,918

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.1 diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen setiap butir variabel terlihat bahwa butir 7, 20 dan 30 memiliki nilai yang lebih kecil dari 0,312. Untuk itu ketiga butir tersebut dikeluarkan karena tidak valid dan dilakukan pengujian validitas ulang.

Tabel 4.2. Validitas Instrumen II

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	115,9250	74,020	,647	,929
VAR00002	115,9750	74,999	,488	,931
VAR00003	115,8750	73,804	,651	,929
VAR00004	116,0750	75,712	,465	,931
VAR00005	115,6750	73,302	,629	,929
VAR00006	115,8250	75,635	,375	,933
VAR00008	116,1500	74,131	,496	,931
VAR00009	115,8000	73,651	,650	,929
VAR00010	115,7500	70,603	,741	,928
VAR00011	116,0000	73,692	,543	,931
VAR00012	116,1000	74,656	,497	,931
VAR00013	115,7750	73,102	,646	,929
VAR00014	115,8750	74,933	,460	,932
VAR00015	116,0500	73,946	,598	,930
VAR00016	115,8750	75,702	,376	,933
VAR00017	115,8750	74,676	,488	,931
VAR00018	115,9000	74,913	,469	,931
VAR00019	116,2250	75,922	,465	,931
VAR00020	116,1500	73,977	,621	,930
VAR00021	116,1500	71,926	,724	,928
VAR00023	115,9000	73,579	,619	,929
VAR00024	115,9500	75,946	,416	,932
VAR00025	116,0750	73,866	,519	,931
VAR00026	115,9750	72,281	,736	,928
VAR00027	116,1250	74,522	,532	,931
VAR00028	115,8750	74,933	,513	,931
VAR00029	115,9000	75,477	,455	,932
VAR00031	115,9250	71,763	,708	,928

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.2 diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen setiap butir variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,312 dan disimpulkan bahwa seluruh instrumen dari variabel adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

2. Uji Realibilitas

Untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan realibel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Realibilitas menunjukkan bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena

instrumen tersebut sudah baik. Uji realibilitas adalah uji untuk mengetahui kelayakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

Pengujian realibilitas kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *one shot* atau pengukuran sekali saja dan untuk menguji realibilitasnya digunakan uji statistik *Cornbach Alpha*. Menurut Umar (2009), untuk suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cornbach alpha* $> 0,60$.

Hasil pengujian reliabilitas terhadap instrumen menghasilkan angka *cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 yaitu sebesar 0,933, reliabilitas angket pada variabel ini adalah berada pada level yang sangat tinggi yakni 0,81 - 1,00. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan item pernyataan kuesioner dalam penelitian ini adalah reliable dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.3

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	28

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

B. Deskripsi Responden

Tabel 4.4
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	50	63,3	63,3	63,3
Perempuan	29	36,7	36,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

50 orang responden (63,3%) berjenis kelamin Laki-laki dan selebihnya 29 orang responden (36,7%) berjenis kelamin Perempuan.

Tabel 4.5
Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26-30	15	19,0	19,0	19,0
31-35	31	39,2	39,2	58,2
36-40	15	19,0	19,0	77,2
41-45	5	6,3	6,3	83,5
46-50	3	3,8	3,8	87,3
51-55	10	12,7	12,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

15 orang responden (19,0%) berusia antara 26 – 30 tahun, 31 orang responden (39,2%) berusia antara 31 – 35 tahun, 15 orang responden (19,0%) berusia antara 36 – 40 tahun, 5 orang responden (6,3%) berusia antara 41 – 45 tahun, 3

orang responden (3,8%) berusia antara 46 – 50 tahun, dan selebihnya 10 orang responden (12,7%) berusia antara 51 – 55 tahun.

Tabel 4.6

Agama

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Islam	45	57,0	57,0	57,0
Protestan	33	41,8	41,8	98,7
Katolik	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

45 orang responden (57,0%) beragama Islam, 33 orang responden (41,8%) beragama Protestan, dan selebihnya 1 orang responden (1,3%) beragama Katolik.

Tabel 4.7

Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMP	1	1,3	1,3	1,3
SMA	21	26,6	26,6	27,8
D3	5	6,3	6,3	34,2
S1	52	65,8	65,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

1 orang responden (1,3%) dengan tingkat pendidikan SMP, 21 orang responden (26,6%) dengan tingkat pendidikan SMA, 5 orang responden (6,3%) dengan

tingkat pendidikan D3, dan selebihnya 52 orang responden (65,8%) dengan tingkat pendidikan S1.

Tabel 4.8
Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	25	31,6	31,6	31,6
	6-10	29	36,7	36,7	68,4
	11-15	7	8,9	8,9	77,2
	16-20	3	3,8	3,8	81,0
	21-25	6	7,6	7,6	88,6
	26-30	3	3,8	3,8	92,4
	31-35	6	7,6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

25 orang responden (31,6%) bekerja selama antara 1 – 5 tahun, 29 orang responden (36,7%) bekerja selama antara 6 – 10 tahun, 7 orang responden (8,9%) bekerja selama antara 11 – 15 tahun, 3 orang responden (3,8%) bekerja selama antara 16 – 20 tahun, 6 orang responden (7,6%) bekerja selama antara 21 – 25 tahun, 3 orang responden (3,8%) bekerja selama antara 26 – 30 tahun, dan selebihnya 6 orang responden (7,6%) bekerja selama antara 31 – 35 tahun.

Tabel 4.9

Bagian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bagian Pemerintah	9	11,4	11,4	11,4
Bagian Hukum	6	7,6	7,6	19,0
Bagian Humas	6	7,6	7,6	26,6
Bagian Perekonomian dan Ketahanan Pangan	5	6,3	6,3	32,9
Bagian Pengendalian Pembangunan	6	7,6	7,6	40,5
Bagian Kesejahteraan Rakyat	8	10,1	10,1	50,6
Bagian Umum dan Perlengkapan	27	34,2	34,2	84,8
Bagian Organisasi dan Tata Laksana	8	10,1	10,1	94,9
Bagian Keuangan dan Kepegawaian	4	5,1	5,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

9 orang responden (11,4%) berada di bagian pemerintah, 6 orang responden (7,6%) berada di bagian hukum, 6 orang responden (7,6%) berada di bagian humas, 5 orang responden (6,3%) berada di bagian perekonomian dan ketahanan pangan, 6 orang responden (7,6%) berada di bagian pengendalian pembangunan, 8 orang responden (10,1%) berada di bagian kesejahteraan rakyat, 27 orang responden (34,2%) berada di bagian umum dan perlengkapan, 8 orang responden (10,1%) berada di bagian organisasi dan tata laksana, dan selebihnya 4 orang responden (5,1%) berada di bagian keuangan dan kepegawaian.

Tabel 4.10

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kepala Bagian	7	8,9	8,9	8,9
Kepala Sub Bagian	25	31,6	31,6	40,5
Staff	47	59,5	59,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

7 orang responden (8,9%) dengan jabatan sebagai kepala bagian, 25 orang responden (31,6%) dengan jabatan sebagai kepala sub bagian, dan selebihnya 47 orang responden (59,5%) dengan jabatan sebagai staf.

C. Distribusi Jawaban Responden

Tabel 4.11
Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Item No. 1	0	0,00	0	0,00	1	1,3	42	53,2	36	45,6	4,44
2	0	0,00	0	0,00	1	1,3	52	65,8	26	32,9	4,32
3	0	0,00	0	0,00	2	2,5	45	57,0	32	40,5	4,38
4	0	0,00	0	0,00	5	6,3	55	69,6	19	24,1	4,18
5	0	0,00	0	0,00	5	6,3	46	58,2	28	35,4	4,29
6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	44	55,7	35	44,3	4,44
7	0	0,00	0	0,00	13	16,5	44	55,7	22	27,8	4,11

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Untuk pertanyaan No 1 “Pimpinan anda memiliki visi yang jelas dalam menjalankan organisasi”, 1 orang responden (1,3%) menjawab kurang setuju,

sedangkan 42 orang responden (52,2%) menjawab setuju dan selebihnya 36 orang responden (45,6%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 2 “Pimpinan anda mampu memotivasi anda dalam bekerja”, 1 orang responden (1,3%) menjawab kurang setuju, sedangkan 52 orang responden (65,8%) menjawab setuju dan selebihnya 26 orang responden (32,9%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 3 “Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuannya”, 2 orang responden (2,5%) menjawab kurang setuju, sedangkan 45 orang responden (57,0%) menjawab setuju dan selebihnya 32 orang responden (40,5%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 4 “Pimpinan merespon perubahan dengan cepat tanpa mengorbankan tim yang telah dibangun”, 5 orang responden (6,3%) menjawab kurang setuju, sedangkan 55 orang responden (69,6%) menjawab setuju dan selebihnya 19 orang responden (24,1%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 5 “Pimpinan selalu melibatkan bawahan untuk aktif dalam setiap kegiatan”, 5 orang responden (6,3%) menjawab kurang setuju, sedangkan 46 orang responden (58,2%) menjawab setuju dan selebihnya 28 orang responden (35,4%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 6 “Pimpinan selalu memberikan contoh agar setiap pegawai siap dengan perubahan”, 44 orang responden (55,7%) menjawab setuju dan selebihnya 35 orang responden (44,3%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 7 “Pimpinan selalu menyelesaikan segala urusan dengan cepat dan tuntas”, 1 orang responden (1,3%) menjawab kurang setuju,

sedangkan 54 orang responden (72,0%) menjawab setuju dan selebihnya 22 orang responden (27,8%) menjawab sangat setuju.

Tabel 4.12
Variabel Budaya Organisasi (X2)

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Item No. 8	0	0,00	0	0,00	2	2,5	45	57,0	32	40,5	4,38
9	0	0,00	0	0,00	1	1,3	51	64,6	27	34,2	4,33
10	0	0,00	0	0,00	7	8,9	47	59,5	25	31,6	4,23
11	0	0,00	0	0,00	5	6,3	56	70,9	18	22,8	4,16
12	0	0,00	0	0,00	2	2,5	37	46,8	40	50,6	4,48
13	0	0,00	0	0,00	4	5,1	51	64,6	24	30,4	4,25
14	0	0,00	0	0,00	1	1,3	4	5,1	47	59,5	4,27

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Untuk pertanyaan No 8 “Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk memiliki inisiatif dalam bekerja”, 2 orang responden (2,5 %) menjawab kurang setuju, sedangkan 45 orang responden (57,0 %) menjawab setuju dan selebihnya 32 orang responden (40,5 %) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 9 “Pimpinan selalu menuntut ketelitian pegawai dalam bekerja”, 1 orang responden (1,3 %) menjawab kurang setuju, sedangkan 51 orang responden (64,4 %) menjawab setuju dan selebihnya 27 orang responden (34,2 %) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 10 “Pimpinan selalu memperhatikan proses dalam penyelesaian pekerjaan”, 7 orang responden (8,9 %) menjawab kurang setuju, sedangkan 47 orang responden (59,5 %) menjawab setuju dan selebihnya 25 orang responden (31,6 %) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 11 “Ide dan gagasan kreatif dari pegawai selalu dihargai oleh pimpinan”, 5 orang responden (6,3 %) menjawab kurang setuju, sedangkan 56 orang responden (70,9 %) menjawab setuju dan selebihnya 18 orang responden (22,8 %) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 12 “Pimpinan selalu menyarankan kerja sama antar bagian untuk keberhasilan pekerjaan”, 2 orang responden (2,5 %) menjawab kurang setuju, sedangkan 37 orang responden (46,8 %) menjawab tidak setuju dan selebihnya 40 orang responden (50,6 %) menjawab sangat tidak setuju.

Untuk pertanyaan No 13 “Peraturan yang akan diterapkan selalu disosialisasikan terlebih dahulu”, 4 orang responden (5,1 %) menjawab kurang setuju, sedangkan 51 orang responden (64,6 %) menjawab tidak setuju dan selebihnya 24 orang responden (30,4 %) menjawab sangat tidak setuju.

Untuk pertanyaan No 14 “Komunikasi antara pegawai dan pimpinan berjalan dengan baik”, 1 orang responden (1,3 %) menjawab kurang setuju, sedangkan 4 orang responden (5,1 %) menjawab setuju dan selebihnya 47 orang responden (59,5 %) menjawab sangat setuju.

Tabel 4.13
Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
15	0	0,00	0	0,00	8	10,1	47	59,5	24	30,4	4,20
16	0	0,00	0	0,00	6	7,6	54	68,4	19	24,1	4,16
17	0	0,00	0	0,00	4	5,1	53	67,1	22	27,8	4,23
18	0	0,00	1	1,3	12	15,2	52	65,8	14	17,7	4,00
19	0	0,00	1	1,3	10	12,7	44	55,7	24	30,4	4,15
20	0	0,00	0	0,00	4	5,1	49	62,0	26	32,9	4,28

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Untuk pertanyaan No 15 “Suasana lingkungan kerja dikantor membuat saya betah bekerja”, 8 orang responden (10,1%) menjawab kurang setuju, sedangkan 47 orang responden (59,5%) menjawab tidak setuju dan selebihnya 24 orang responden (30,4%) menjawab sangat tidak setuju.

Untuk pertanyaan No 16 “Interaksi antara pegawai sangat harmonis membuat saya nyaman bekerja”, 6 orang responden (7,6%) menjawab kurang setuju, sedangkan 54 orang responden (68,4%) menjawab setuju dan selebihnya 19 orang responden (24,1%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 17 “Interaksi antara pimpinan dan pegawai sangat harmonis membuat saya semangat bekerja”, 4 orang responden (5,1%) menjawab kurang setuju, sedangkan 53 orang responden (67,1%) menjawab setuju dan selebihnya 22 orang responden (27,8%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 18 “Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan”, 1 orang responden (1,3%) menjawab tidak setuju, 12 orang responden (15,2%) menjawab kurang setuju, sedangkan 52 orang responden (65,8%) menjawab setuju dan selebihnya 14 orang responden (17,7%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 19 “Pimpinan memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk pengembangan karir”, 1 orang responden (1,3%) menjawab tidak setuju, 10 orang responden (12,7%) menjawab kurang setuju, sedangkan 44 orang responden (55,7%) menjawab setuju dan selebihnya 24 orang responden (30,4%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 20 “Pimpinan selalu mengawasi proses pekerjaan agar berhasil dengan baik”, 4 orang responden (5,1%) menjawab kurang setuju,

sedangkan 49 orang responden (62,0%) menjawab setuju dan selebihnya 26 orang responden (32,9%) menjawab sangat setuju.

Tabel 4.14
Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Item No. 21	0	0,00	0	0,00	1	1,3	47	59,5	31	39,2	4,38
22	0	0,00	0	0,00	4	5,1	52	65,8	23	29,1	4,24
23	0	0,00	0	0,00	4	5,1	53	67,1	22	27,8	4,23
24	0	0,00	0	0,00	11	13,9	49	62,0	19	24,1	4,10
25	0	0,00	0	0,00	6	7,6	55	69,6	18	22,8	4,15
26	0	0,00	0	0,00	8	10,1	46	58,2	25	31,6	4,22
27	0	0,00	0	0,00	3	3,8	47	59,5	29	36,7	4,33
28	0	0,00	0	0,00	14	17,7	50	63,3	15	19,0	4,01

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Untuk pertanyaan No 21 “Pimpinan sangat mendorong pegawai agar menjejarkan tugas dengan baik”, 1 orang responden (1,3%) menjawab kurang setuju, sedangkan 47 orang responden (59,5%) menjawab setuju dan selebihnya 31 orang responden (39,2%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 22 “Pimpinan sangat menghargai pegawai yang berhasil menjejarkan tugas dengan baik”, 4 orang responden (5,1%) menjawab kurang setuju, sedangkan 52 orang responden (65,8%) menjawab setuju dan selebihnya 23 orang responden (29,1%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 23 “Dalam memberikan tugas pimpinan selalu berdasarkan kompetensi pegawai”, 4 orang responden (5,1%) menjawab kurang setuju, sedangkan 53 orang responden (67,1%) menjawab setuju dan selebihnya 22 orang responden (27,8%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 24 “Dalam mengangkat/merekomendasi jabatan, pimpinan selalu memperhatikan kompetensi pegawai”, 11 orang responden (13,9%) menjawab kurang setuju, sedangkan 49 orang responden (62,0%) menjawab setuju dan selebihnya 19 orang responden (24,1%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 25 “Pimpinan sangat memperhatikan gagasan kreatif dari para bawahan”, 6 orang responden (7,6%) menjawab kurang setuju, sedangkan 55 orang responden (69,6%) menjawab setuju dan selebihnya 18 orang responden (22,8%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 26 “Dalam mengambil keputusan pimpinan sering meminta masukan/gagasan dari bawahan”, 8 orang responden (10,1%) menjawab kurang setuju, sedangkan 46 orang responden (58,2%) menjawab setuju dan selebihnya 25 orang responden (31,6%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 27 “Pimpinan sangat memperhatikan potensi pegawai”, 3 orang responden (3,8%) menjawab kurang setuju, sedangkan 47 orang responden (59,5%) menjawab setuju dan selebihnya 29 orang responden (36,7%) menjawab sangat setuju.

Untuk pertanyaan No 28 “Pimpinan memfasilitasi pegawai yang memiliki potensi untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan pegawai”, 14 orang responden (17,7%) menjawab kurang setuju, sedangkan 50 orang responden (63,3%) menjawab setuju dan selebihnya 15 orang responden (19,0%) menjawab sangat setuju.

D. Analisa Data

Berikut ini akan disampaikan hasil analisis data penelitian, sebagaimana dengan rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Substruktur 1: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Searah dengan pendapat Sarwono (2013) menyatakan terdapat beberapa syarat yang harus dilakukan dalam melakukan analisis jalur dengan menggunakan SPSS, yaitu sebagai berikut:

1. Melihat kelayakan model regresi

Untuk melihat kelayakan model regresi apakah sudah benar dapat dilihat dengan dua cara yakni dengan melihat tabel F pada ANOVA dan melihat nilai signifikansi. Jika $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$, maka model regresi layak. Dari Tabel 4.15 Anova terlihat nilai F hitung (43,712) lebih besar dari F tabel (2,68) dengan nilai Signifikansi $0,00 < 0,05$, maka model regresi dinyatakan layak

Tabel 4.15
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	223,366	2	111,683	43,712	,000 ^b
Residual	191,621	75	2,555		
Total	414,987	77			

a. Dependent Variable: kepuasan

b. Predictors: (Constant), budaya, kepemimpinan

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

2. Menguji Autokorelasi

Untuk menguji apakah terdapat otokorelasi atau tidak dalam model regresi bisa membandingkan nilai Durbin Watson (DW). Jika nilai DW berada pada

$1 < DW < 3$, maka tidak terjadi otokorelasi pada model regresi berganda. Pada Tabel 4.16 terlihat bahwa nilai DW sebesar 1,92. Berarti nilai DW berada pada $1 < DW(1,92) < 3$ maka tidak terjadi otokorelasi pada model regresi berganda

Tabel 4.16
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,734 ^a	,538	,526	1,598	1,927

a. Predictors: (Constant), budaya, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kepuasan

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

3. Menguji Multikolinearitas

Untuk menguji apakah terdapat Multikolinearitas atau tidak dalam model regresi bisa melihat nilai korelasi. Jika koefisien korelasi variabel eksogen tinggi (mendekati 1) maka terjadi multikolinearitas. Dari Tabel 4.17 terlihat bahwa nilai korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak mendekati satu.

Tabel 4.17
Correlations

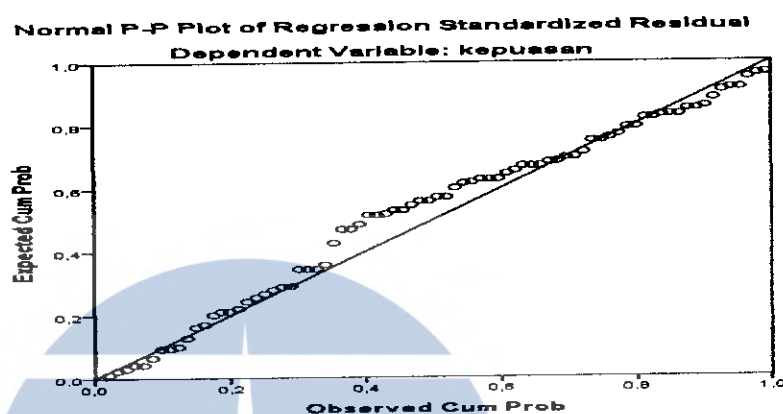
		kepemimpinan	budaya
kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,736**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	78	78
budaya	Pearson Correlation	,736**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	78	78

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

4. Menguji Linearitas

Untuk melihat linearitas bisa menggunakan normal PP plot, jika titik titik (data) membentuk garis lurus bisa disimpulkan bahwa linearitas dalam regresi sudah dipenuhi.

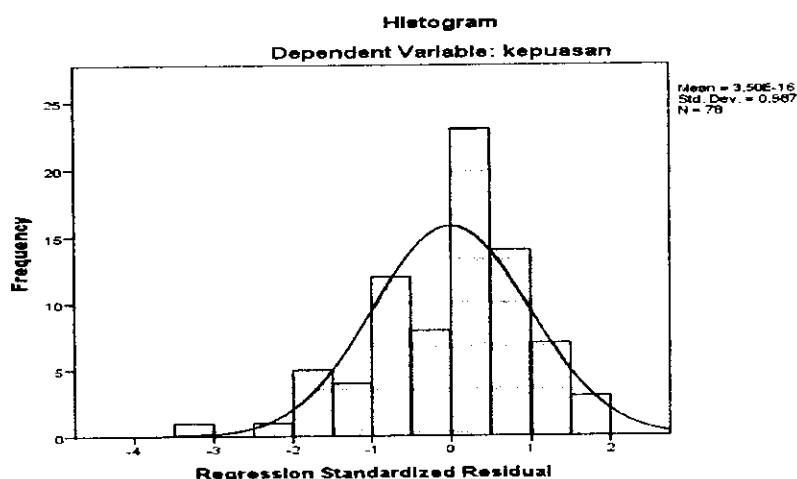


Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Gambar 4.1 Uji Linieritas

5. Menguji Normalitas data

Data dinyatakan berdistribusi normal jika data tersebut tidak menceng ke kiri atau ke kanan, data berbentuk kurva yang seimbang sehingga membentuk gambar lonceng.



Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Gambar 4.2 Uji Normalitas Data

E. Pembahasan Persamaan sub struktur 1

1. Menguji koefisien determinasi (R^2)

Pengujian dengan menggunakan uji koefisien determinasi (R^2), adalah untuk melihat besarnya pengaruh variabel bebas. Uji koefisien determinasi adalah dengan persentase pengkuadratan nilai koefisien yang ditemukan. *R-square* atau nilai determinan (R^2) mendekati satu berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah kuat.

Tabel 4.18

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 ^a	,538	,526	1,598

a. Predictors: (Constant), budaya, kepemimpinan

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Besarnya nilai R square pada tabel di atas (model summary) adalah 0,538. Dengan demikian 53,8% besarnya pengaruh variabel eksogen (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain variabel endogen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) sebesar 53,8%. Sedangkan sisanya sebesar 46,2% dapat diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Menghitung koefisien jalur secara simultan (Uji F_{hitung})

Kaidah pengujian signifikansi secara manual adalah dengan menggunakan

Tabel F. Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_a: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} \neq 0$$

$$H_0: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = 0$$

Kaidah pengujian signifikansi:

Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \leq Sig$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \geq Sig$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Tabel 4.19

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	223,366	2	111,683	43,712	,000 ^b
Residual	191,621	75	2,555		
Total	414,987	77			

a. Dependent Variable: kepuasan

b. Predictors: (Constant), budaya, kepemimpinan

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.19 terlihat uji secara simultan, dimana nilai F hitung sebesar 43,712 lebih besar dari F tabel (3,98), dengan nilai signifikan $0,00 < 0,05$ dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima, bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai.

3. Menghitung koefisien jalur secara individu (Uji t_{hitung})

Uji-t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara signifikan dari variabel terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil uji parsial terlihat bahwa nilai t hitung variabel eksogen dari gaya kepemimpinan sebesar 2,345 dengan nilai signifikan 0,022. Berarti variabel eksogen gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Nilai t hitung variabel eksogen dari budaya organisasi sebesar 4,401 dengan nilai signifikan 0,00 Berarti variabel eksogen budaya organisasi secara parsial secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Tabel 4.20
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,303	2,694		,113	,911
1 kepemimpinan	,295	,126	,272	2,345	,022
budaya	,526	,119	,510	4,401	,000

a. Dependent Variable: kepuasan

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas maka persamaan strukturnya adalah :

$$\text{Kepuasan} = P_{y1x1} \cdot X_1 + P_{y1x2} \cdot X_2 + P_{y1} \cdot e_1$$

$$\text{Kepuasan} = 0,272 \text{Gaya Kepemimpinan} + 0,510 \text{Budaya Organisasi} + 0.462 e_1$$

4. Menghitung nilai koefisien korelasi

Korelasi ditujukan untuk pasangan pengamatan data rasio yang menunjukkan hubungan yang linear. Koefisien korelasi adalah suatu angka indeks yang melukiskan hubungan antara dua rangkaian data yang dihubungkan. Dengan kata lain, koefisien korelasi adalah ukuran atau indeks dari hubungan antara dua variabel. Koefisien korelasi besarnya antara -1 sampai +1. Tanda positif dan negatif menunjukkan arti atau arah dari hubungan koefisien korelasi tersebut.

Korelasi positif nilainya berada antara 0 sampai +1, nilai menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik maka akan menyebabkan kenaikan pada variabel yang lainnya dan sebaliknya. Korelasi negatif nilainya berada antara -1 sampai 0, nilai tersebut menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik maka variabel yang lainnya akan turun, dan sebaliknya.

Tabel 4.21

Correlations

		kepemimpinan	budaya
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,736**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	78	78
Budaya	Pearson Correlation	,736**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	78	78

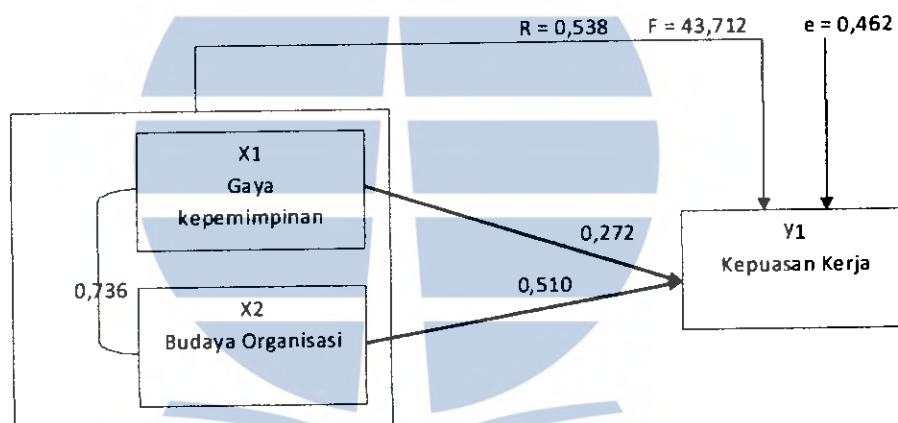
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil uji korelasi maka nilai korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 0,736 dan signifikan berarti hubungan antara variabel transformasional dan transaksional erat dan signifikan.

5. Koefisien Jalur 1

Pada koefisien jalur 1 pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,272. Sedangkan pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,510. Korelasi antara gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) adalah sebesar 0,736. Untuk lebih jelas dapat terlihat pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 Koefisien Jalur 1

Tabel 4.22

Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 1

Dari	Ke	Standart Coefficient Beta	T hitung	F hitung	Hasil Pengujian	R^2	e
X1	Y1	0,272	2,345	43,712	H0 ditolak	0,538	0,462
X2		0,510	4.401		H0 ditolak		

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

F. Substruktur 2: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Sesuai dengan pendapat Sarwono (2013) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa syarat dalam melakukan analisis jalur, yaitu sebagai berikut:

a. Melihat kelayakan model regresi

Untuk melihat kelayakan model regresi apakah sudah benar dapat dilihat dengan cara melihat besaran nilai F hitung pada Tabel 4.23 ANOVA dan melihat nilai signifikansi. Jika $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$, maka model regresi layak. Dari Tabel 4.23, terlihat bahwa nilai F hitung adalah $65,577 > F_{\text{tabel}} (2,73)$ dan dengan nilai signifikan $(0,00) < 0,05$ maka model regresi dinyatakan layak

Tabel 4.23

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	443,900	3	147,967	65,577	,000 ^b
Residual	166,972	74	2,256		
Total	610,872	77			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), kepuasan, kepemimpinan, budaya

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

b. Menguji Autokorelasi

Untuk menguji apakah terdapat otokorelasi atau tidak dalam model regresi adalah dengan membandingkan nilai DW. Jika nilai DW berada pada $1 < DW < 3$, maka tidak terjadi otokorelasi pada model regresi berganda. Pada tabel 4.24 terlihat bahwa nilai DW sebesar 1,554. Berarti nilai nilai DW berada pada $1 < DW(1,554) < 3$ maka tidak terjadi otokorelasi pada model regresi berganda.

Tabel 4.24

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,852 ^a	,727	,716	1,502	1,554

a. Predictors: (Constant), kepuasan, kepemimpinan, budaya

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

c. Menguji Multikolinearitas

Untuk menguji apakah terdapat Multikolinearitas atau tidak dalam model regresi, bisa melihat nilai korelasi. Jika koefisien korelasi variabel eksogen tinggi (mendekati 1) maka terjadi multikolinearitas. Dari tabel di bawah terlihat bahwa nilai korelasi ketiga variabel eksogen tidak mendekati satu, maka tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

Tabel 4.25

Correlations

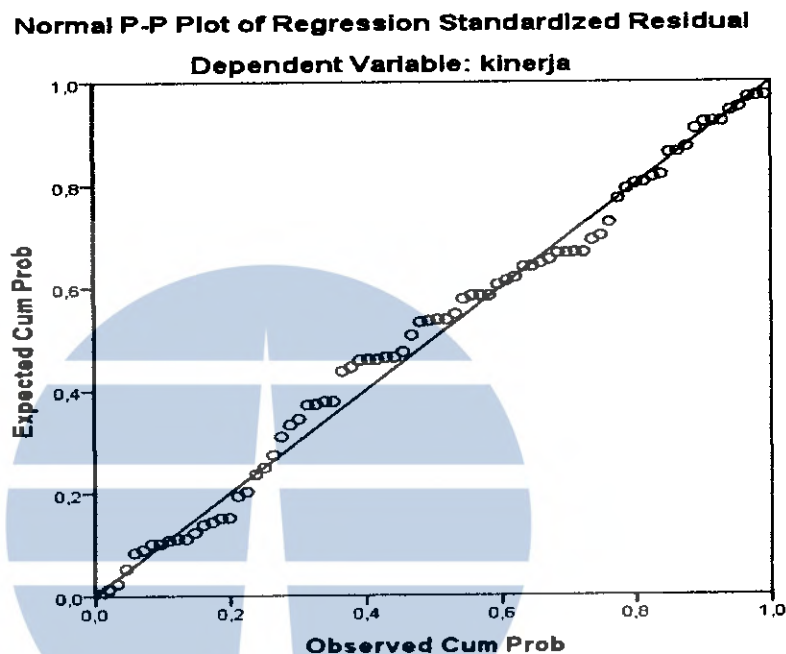
		kepemimpinan	budaya	Kepuasan
kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,736**	,647**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	78	78	78
budaya	Pearson Correlation	,736**	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	78	78	78
kepuasan	Pearson Correlation	,647**	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	78	78	78

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

d. Menguji Linearitas

Untuk melihat linearitas bisa menggunakan normal PP plot, jika titik titik (data) membentuk garis lurus bisa disimpulkan bahwa linearitas dalam regresi sudah dipenuhi.

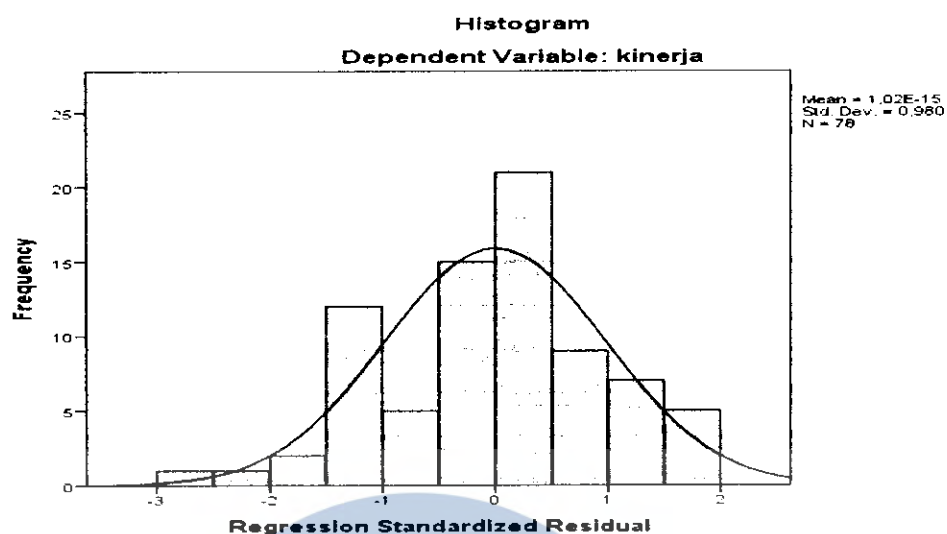


Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Gambar 4.4 Uji Linieritas

e. Menguji Normalitas data

Data dinyatakan berdistribusi normal jika data tersebut tidak menceng ke kiri atau ke kanan, data berbentuk kurva yang seimbang sehingga membentuk gambar lonceng. Dari gambar dibawah terlihat data berbentuk kurva yang seimbang sehingga data dinyatakan normal



Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Gambar 4.5 Uji Normalitas Data

G. Pembahasan Persamaan sub struktur 2

1. Menguji koefisien determinasi (R^2)

Pengujian dengan menggunakan uji koefisien determinasi (R^2), adalah untuk melihat besarnya pengaruh variabel bebas. Uji koefisien determinasi dilakukan dengan persentase pengkuadratan nilai koefisien yang ditemukan. Nilai *R-square* atau nilai determinan (R^2) mendekati satu berarti pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen kuat

Tabel 4.26

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 ^a	.727	.716	1,502

a. Predictors: (Constant), kepuasan, kepemimpinan, budaya

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Besarnya nilai R square pada Tabel 4.25 diatas (model summary) adalah 0,727. Berarti 72,7% besarnya pengaruh variabel eksogen (Gaya kepemimpinan Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja) terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain variabel endogen Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja) sebesar 72,7%. Sedangkan sisanya sebesar 0,273 dapat diterangkan oleh variabel lain di luar ketiga variabel ini.

2. Menghitung koefisien jalur secara simultan (Uji F_{hitung})

Kaidah pengujian signifikansi secara manual adalah dengan menggunakan Tabel F. Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_a: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_3} \neq 0$$

$$H_0: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_3} = 0$$

Kaidah pengujian signifikansi:

Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ($0,05 \leq Sig$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ($0,05 \geq Sig$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Tabel 4.27

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	443,900	3	147,967	65,577	,000 ^b
Residual	166,972	74	2,256		
Total	610,872	77			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), kepuasan, kepemimpinan, budaya

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.26 diatas terlihat uji secara simultan, dimana nilai F hitung sebesar 65,577 lebih besar dari F tabel (2,73), dengan demikian hipotesis diterima bahwa Gaya kepemimpinan budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari Tabel 4.26 juga terlihat nilai signifikan (0,00) lebih kecil dari 0,005 dengan demikian hipotesis dapat diterima, bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Menghitung koefisien jalur secara individu (Uji t_{hitung})

Tabel 4.28

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,294	2,532		,116	,908
1 kepemimpinan	,414	,123	,314	3,376	,001
budaya	,252	,126	,202	2,003	,049
kepuasan	,530	,109	,437	4,888	,000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Uji-t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil uji parsial terlihat bahwa nilai t hitung variabel eksogen dari gaya kepemimpinan sebesar 3.376 dengan nilai signifikan 0,001. Berarti variabel eksogen gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji parsial terlihat bahwa nilai t hitung variabel eksogen budaya organisasi sebesar 2.003 dengan nilai signifikan

0,049. Berarti variabel eksogen budaya organisasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nilai t hitung variabel eksogen dari kepuasan kerja pegawai sebesar 4,888 dengan nilai signifikan 0,00 Berarti variabel eksogen kepuasan kerja pegawai secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel di atas maka persamaan strukturnya adalah :

$$\text{Kinerja} = P_{y2x1} \cdot X_1 + P_{y2x2} \cdot X_2 + P_{y2x3} \cdot X_3 + P_{y2} \cdot e_1$$

$$\text{Kinerja} = 0,314 \text{ gaya kepemimpinan} + 0,202 \text{ budaya organisasi} + 0,437 \text{ kepuasan kerja} + 0,273$$

4. Menghitung nilai koefisien korelasi

Korelasi ditujukan untuk pasangan pengamatan data rasio yang menunjukkan hubungan yang linear. Koefisien korelasi adalah suatu angka indeks yang melukiskan hubungan antara dua rangkaian data yang dihubungkan. Dengan kata lain, koefisien korelasi adalah ukuran atau indeks dari hubungan antara dua variabel. Koefisien korelasi besarnya antara -1 sampai +1. Tanda positif dan negatif menunjukkan arti atau arah dari hubungan koefisien korelasi tersebut.

Korelasi positif nilainya berada antara 0 sampai +1, nilai menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik maka akan menyebabkan kenaikan pada variabel yang lainnya dan sebaliknya. Korelasi negatif nilainya berada antara -1 sampai 0, nilai tersebut menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik maka variabel yang lainnya akan turun, dan sebaliknya.

Berdasarkan hasil uji korelasi maka nilai korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 0,736 dan signifikan berarti

hubungan antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi erat dan signifikan.

Uji korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebesar 0,647 dan signifikan berarti hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja erat dan signifikan.

Uji korelasi antara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja sebesar 0,710 dan signifikan berarti hubungan antara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja erat dan tidak signifikan.

Tabel 4.29

Correlations

		kepemimpinan	budaya	kepuasan
kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,736**	,647**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	78	78	78
budaya	Pearson Correlation	,736**	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	78	78	78
kepuasan	Pearson Correlation	,647**	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	78	78	78

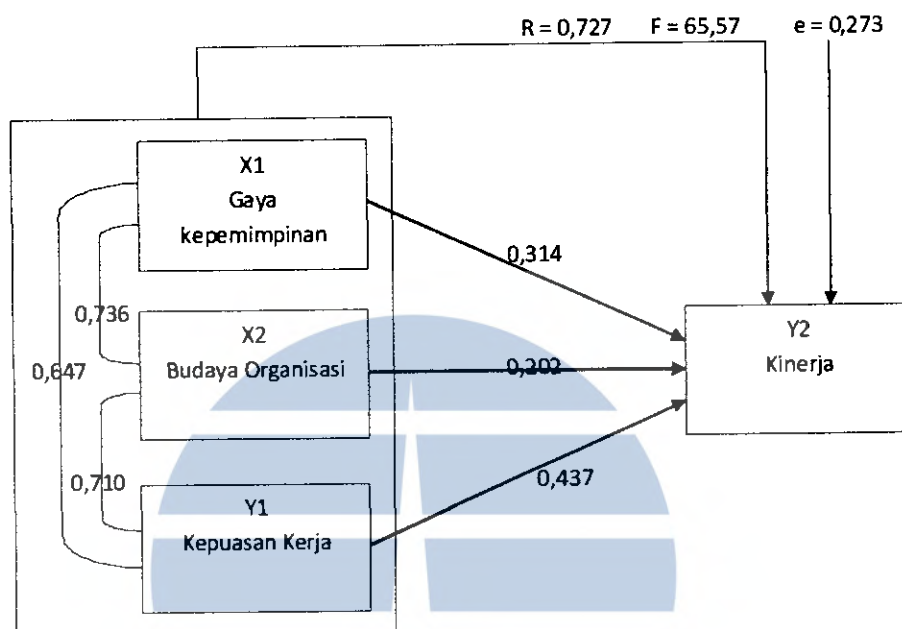
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

5. Koefisien jalur 2

Pada koefisien jalur 2 pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,314; pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,202; pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,437. Korelasi antara gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) adalah sebesar 0,736; korelasi

antara budaya organisasi (X2) dan kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,710; korelasi antara gaya kepemimpinan (X1) dan kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,647. Untuk lebih jelas dapat terlihat pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 Koefisien Jalur substruktur 2

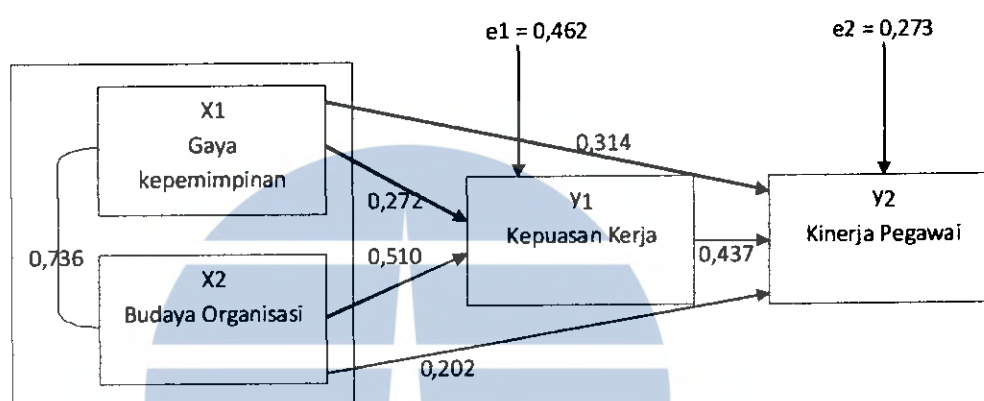
Tabel 4.30

Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 2

Dari	Ke	Standart Coefficient Beta	T hitung	F hitung	Hasil Pengujian	R ²	E
X1	Y2	,314	3,376	65,57	H0 ditolak	0,727	0,273
X2		,202	2,003		H0 ditolak		
Y1		,437	4,888		H0 ditolak		

6. Model Analisis Jalur Keseluruhan

Berdasarkan hasil uji analisis jalur substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun Model Analisis Jalur seluruhnya disertai dengan nilai-nilai pengaruh yang diperoleh dari hasil perhitungan, sebagaimana yang terlihat pada Gambar 4.7 berikut



Gambar 4.7 Model Analisis Jalur Keseluruhan

Berdasarkan Gambar 4.7 di atas, disertai dengan hasil perhitungan yang telah diperoleh sebelumnya, maka dapat disusun satu Tabel yang menunjukkan besaran Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung dari model penelitian ini. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung tersebut terlihat dalam Tabel 4.34 berikut.

Tabel 4.31 Pengaruh Langsung dan tidak Langsung

Variabel	Pengaruh		Total	Pengaruh bersama
	Langsung	Tidak langsung Melalui Y1		
X1 terhadap Y1	0,272	-	0,272	-
X2 terhadap Y1	0,510	-	0,510	-
X1 terhadap Y2	0,314	-	0,314	-
X2 terhadap Y2	0,202	-	0,202	-
Y1 terhadap Y2	0,473	-	0,473	-
X1 terhadap Y2 melalui Y1	0,314	0,473	0,119	-
X2 terhadap Y2 melalui Y1	0,202	0,473	0,096	-
X1,X2 terhadap Y1	-	-	-	43,712
X1,X2,Y1 terhadap Y2	-	-	-	65,57

F. Pembahasan

1. Substruktur 1: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Selain Gaya Kepemimpinan, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi diharapkan mampu memenuhi harapan pegawai,

sehingga para pegawai dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya

Berdasarkan hasil penelitian terlihat uji secara simultan, dimana nilai F hitung sebesar 43,712 lebih besar dari F tabel (3,98), dengan demikian hipotesis diterima bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Reddy (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji parsial terlihat bahwa nilai t hitung variabel eksogen dari gaya kepemimpinan sebesar 2,345 dengan nilai signifikan 0,022. Berarti variabel eksogen gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Nilai t hitung variabel eksogen dari budaya organisasi sebesar 4,401 dengan nilai signifikan 0,00 Berarti variabel eksogen budaya organisasi secara parsial secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Fuad (2004) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PTPN3 Medan. Hasil penelitiannya menyatakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara bersama sama terhadap kepuasan kerja. Secara parsial kedua variabel ini juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban kuesioner rata – rata skor untuk variabel kepemimpinan sebesar 4,31. Berarti responden menilai variabel kepemimpinan sangat baik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh

Gibson, et al., (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. seorang *leader* harus mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar pegawai secara bersama-sama mewujudkan visinya. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik baiknya. Diagnosis situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban kuesioner rata – rata skor untuk variabel budaya organisasi sebesar 4,3 Berarti responden menilai variabel budaya organisasi sudah berjalan dengan sangat baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (1992), organisasi yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat akan tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja organisasi.

2. Substruktur 2: Pengaruh Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda – beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang

terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban kuesioner rata-rata skor untuk variabel budaya organisasi sebesar 4,17 berarti kepuasan kerja responden sudah puas. Sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki (2008) “kepuasan kerja adalah suatu respon yang mempengaruhi atau emosional terhadap berbagai segi dari pekerjaan seseorang maka bila seorang puas dengan pekerjaannya maka dia akan mengeluarkan segala kemampuannya untuk berprestasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sodikin (2013) pada Pegawai Perum Damri Semarang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Kepuasan, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian ini dimana secara simultan, Gaya kepemimpinan budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara parsial penelitian Sodikin (2013) juga menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sejalan dengan penelitian ini juga variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun kenyataan yang terjadi menunjukkan adanya tingkat absensi yang tinggi yang terjadi di lingkungan kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga, yang secara rata-rata sebesar 20 orang. Namun demikian kinerja pegawai masih dapat diperoleh dengan baik, diikuti dengan kepuasan kerja pegawai. Secara nyata terlihat, ketika penelitian ini dilakukan, ternyata hanya ada 79 orang pegawai yang digunakan

sebagai responden, meskipun jumlah pegawai seluruhnya 100 orang. Dengan kata lain, dengan kekuatan pegawai yang aktif dan hadir di kantor, mampu memberikan kinerja yang baik selama ini, meskipun terdapat sejumlah pekerjaan yang terlambat dari target yang ditetapkan. Variabel kepuasan kerja pegawai juga secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung Listianto dan Setiaji (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Robbins dan Judge (2008) berpendapat bahwa pemimpin terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Hasil penelitian oleh Juniarty (2009) menyatakan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini sesuai dengan pendapat Chen, (2004) menyatakan Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan organisasi. penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Porwani (2010) Di PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian pada substruktur satu ditemukan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga.
2. Berdasarkan hasil pengujian pada substruktur satu ditemukan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Variabel budaya organisasi lebih dominan dibanding variabel gaya kepemimpinan.
3. Berdasarkan hasil pengujian pada substruktur dua ditemukan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga.
4. Berdasarkan hasil pengujian pada substruktur dua ditemukan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kota

Sibolga. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Variabel kepuasan kerja lebih dominan dibanding variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

B. Saran

1. Seluruh variabel yang diuji terlihat positif dan signifikan, artinya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja harus dipertahankan.
2. Berdasarkan penelitian awal, terlihat bahwa sejumlah pekerjaan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan targetnya, sebagai akibat dari tingginya absensi pegawai yang mencapai 20 hingga 22 orang. Kondisi ini dapat dapat mempengaruhi kinerja kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga dimasa yang akan datang. Oleh karena itu pemimpin seharusnya dapat memberikan sanksi yang tegas kepada pegawai yang memiliki tingkat absensi yang tinggi, sebagai mana yang dijumpai pada data historis kantor. Misalnya dengan penurunan pangkat atau mutasi ke dinas lain, jika perlu ancaman pemberhentian. Sanksi ini akan mampu memberikan efek domino bagi pegawai yang aktif hadir untuk bekerja lebih giat, selain dari pegawai yang dikenakan sanksi, diharapkan akan kembali lebih aktif bekerja. Pada sisi lain kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga akan dapat meningkatkan kinerjanya dengan para pegawai baru atau dengan pegawai

yang ada, sehingga kesan kelebihan pegawai juga dapat segera dihilangkan. Dengan kata lain, pemborosan dana dapat segera dihindari.

3. Berdasarkan hasil deskriptif variabel gaya kepemimpinan, walaupun sudah baik pimpinan perlu memperhatikan tim kerja yang telah dibangun dan menyelesaikan segala urusan dengan cepat dan tuntas. Untuk variabel budaya organisasi pimpinan perlu lebih menghargai dan memperhatikan Ide dan gagasan kreatif dari pegawai.
4. Untuk variabel kepuasan kerja pimpinan perlu memperhatikan Interaksi antara pegawai dalam bekerja agar lebih harmonis, insentif bagi para pegawai yang memiliki prestasi, memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk pengembangan karir.
5. Untuk variabel kinerja dalam mengangkat/merekomendasi jabatan, pimpinan perlu memperhatikan kompetensi pegawai, pimpinan harus gagasan kreatif dari para bawahan dan memfasilitasi pegawai yang memiliki potensi untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan pegawai.
6. Untuk peneliti selanjutnya, perlu ditambahkan beberapa variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti variabel pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja, pengembangan karir, dan sebagainya.

Daftar Pustaka

- Achmad Sobirin (2002). Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, No.7, Vol. 1
- Andreas Budihardjo (2003). Peranan Budaya Organisasi: Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Organisasi. *Jurnal Manajemen Prasetya Mulya*, Mei, Vol. VIII
- As'ad, Moh., (1995). *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Liberty Yogyakarta.
- Bass, B. M., (1990). *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press.
- Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati 2012, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal. 170 – 187 Vol. 19, No. 2
- Daulatram B. Lund (2003)., "Organizational Culture ang Job Satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3.
- Daft., Richard, (2007). *Management*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Erni R. Ernawan (2004). "Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Kinerja Organisasi Manufaktur", *Usahawan*, September, No.09, Tahun XXXII
- Fuad, Sodrul (2004). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PTPN3 Medan, Tesis Universitas Terbuka, Program Pascasarjana, Program Studi Manajemen.
- Gary Yukl 2005, Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima, PT Indeks Jakarta.
- Gibson, Donelly dan Ivancevich (2004). *Organisasi*, Jilid 1 dan 2, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Hadari, Nawawi (2005). *Kepemimpinan Yang Efektif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani (2004). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Haris, Abdul (2005). *7 Pilar Perusahaan Unggul*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

- Hasibuan, Malayu S.P., (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hidayat, Rahmat (2013). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Pada Industri Perbankan, *Jurnal Makara Seri Sosial Humaniora*, 2013, 17(1): 19-32.
- Juniarty, Attytri (2009). Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT Bumitama Gunajata Argo, *Jurnal Trikonomika*, Vol 8 no 2, Desember 2009, Hal 90-95
- Listianto, Tony Dan Bambang Setiaji (2012). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta), Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Luthans, Fred (2006). *“Perilaku Organisasi”*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mahdiah (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan (Leadership)*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mathis L. Robert dan John H. Jackson (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Maxwell, John C, (2001). *The 21 Irrefutable Laws Of Leadership*, Penerbit Interaksara.
- McKinnon, Jill L. et al., (2001). Organizational Culture: Association with commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information sharing in Taiwan, *International Journal Of Business Studies* Vol. 11 No. 1 June 2003, h 25 -44.
- Moon, M. Jae (2000). Organizational Commitment Revisited In New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Managerial Level), *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2, Desember 2000, p. 177-194.
- Miftah Thoha (2004), *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT Raja Grafindo Persada.
- Moeljono Djokosantoso (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Murdoko, E., Widjio Hari (2001). *Syarat-Syarat Menjadi Seorang Profesional*, Nova. Jakarta.

- Muchinsky, Paul M., (1997). *Psychology Applied to work*. First Edition, The Dorsey Press, Chicago.
- Muhammed Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan dan Hamid Waqas (2012). Impact of Leadership Style (Transformational and Transactional Leadership) on Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction, Study of Private School (Educator) in Pakistan, *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 12, Issue 4, March 2012.
- Ogbonna,E, and Hariss, L.C (2000). Leadership style. Organizational Culture and Performance. *International Journal of Human Resources Management*.
- Obiwuru Timothy T., Okwu Andy T., Akpa Victoria A., dan Nwankwere Idowu A., (2010). Effect of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria, *Australian Jurnal Business and Research*, Vol. 1 No. 7 (100-111), October 2011.
- Pawar, B.S., dan Easman, K.K. (1997). The Nature and Implication of Contextual Influences on Transactional Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1): 80-109.
- Porwani, Sri, (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus: PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero), Tanjung Enim, *Jurnal ILMIAH*, Volume 11 No. 2, 2010
- Reddy, Anuradha (2011). Impact Of Transformational And Transactional Leadership On Employee Job Performance And Job Satisfaction In Uae Banking Sector, *Zenith International Journal Of Business Economics & Management Research* Vol.1 Issue 2, Nov 2011.
- Rivai,Veithzal (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, Edgar H, (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Situmorang, Syafrizal Helmi dan Lufti Muslich (2014). Analisis Data Penelitian untuk Riset Manajemen dan Bisnis, Edisi Ketiga, USU Pers, Medan
- Sodikin, Ahmad (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Semarang,

Karya Ilmiah Tugas Akhir Program Studi Manajemen S1 Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Soedjono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005: 22- 47, Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>

Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta

Sarwono, Jonathan (2007). *Analisis Jalur untuk Reset Bisnis dengan SPSS*, Penerbit Andi Yogyakarta.

_____, (2013). *Path analysis*, Elexmedia, Jakarta

Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, (2006). *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.

Susanto, AB., (2002). *Budaya Perusahaan Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Triguno, (2000). *Budaya Kerja*. Penerbit Golden Trayon Press. Jakarta

Lampiran 1: Kuesioner

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KESEKRETARIATAN KOTA SIBOLGA

I. KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Nama :
2. Usia :
3. Jenis Kelamin : [1]. Laki-laki [2]. Perempuan
4. Agama : [1]. Islam [2]. Protestan [3].
Katolik [4]. Hindu [5]. Budha [6].
-
5. Tingkat Pendidikan : [1]. SD [2]. SMP [3]. SMU
[4]. D3 [5]. S1 [6]. S2
6. Masa Kerja : tahun
7. Bagian :
8. Jabatan :
9. Alamat : Desa
- Kec.....
- HP/Telp :

Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan anda memiliki visi yang jelas dalam menjalankan organisasi					
2.	Pimpinan anda mampu memotivasi anda dalam bekerja					
3.	Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuannya					
4.	Pimpinan merespon perubahan dengan cepat tanpa mengorbankan tim yang telah dibangun					
5.	Pimpinan selalu melibatkan bawahan untuk aktif dalam setiap kegiatan					
6.	Pimpinan selalu memberikan contoh agar setiap pegawai siap dengan perubahan					

7.	Pimpinan selalu bertekad untuk memberikan yang terbaik kepada pegawai					
8.	Pimpinan selalu menyelesaikan segala urusan dengan cepat dan tuntas					
No.	Budaya Organisasi (X2)	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk memiliki inisiatif dalam bekerja					
2.	Pimpinan selalu menuntut ketelitian pegawai dalam bekerja					
3.	Pimpinan selalu memperhatikan proses dalam penyelesaian pekerjaan					
4	Ide dan gagasan kreatif dari pegawai selalu dihargai oleh pimpinan					
5.	Pimpinan selalu menyarankan kerja sama antar bagian untuk keberhasilan pekerjaan					
6.	Peraturan yang akan diterapkan selalu disosialisasikan terlebih dahulu					
7.	Komunikasi antara pegawai dan pimpinan berjalan dengan baik					

Variabel Kepuasan Kerja

No.	Kepuasan Kerja (Y ₁)	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Suasana lingkungan kerja dikantor membuat saya betah bekerja					
2.	Interaksi antara pegawai sangat harmonis membuat saya nyaman bekerja					
3.	Interaksi antara pimpinan dan pegawai sangat harmonis membuat saya semangat bekerja					

4.	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
5.	Pimpinan memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk pengembangan karir					
6.	Pimpinan selalu mengawasi proses pekerjaan agar berhasil dengan baik					
7.	Pengawasan yang dilakukan tidak membuat saya khawatir/was was					

Variabel Kinerja Pegawai

No.	Kepuasan Kerja (Y ₁)	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan sangat mendorong pegawai agar menjejarkan tugas dengan baik					
2.	Pimpinan sangat menghargai pegawai yang berhasil menjejakan tugas dengan baik					
3.	Dalam memberikan tugas pimpinan selalu berdasarkan kompetensi pegawai					
4.	Dalam mengangkat/merekomendasi jabatan, pimpinan selalu memperhatikan kompetensi pegawai					
5.	Pimpinan sangat memperhatikan gagasan kreatif dari para bawahan					
6.	Dalam mengambil keputusan pimpinan sering meminta masukan/gagasan dari bawahan					
7.	Pimpinan sangat memperhatikan potensi pegawai					
8.	Pimpinan mendorong pegawai agar mengembangkan kemampuan pribadinya					

9	Pimpinan memfasilitasi pegawai yang memiliki potensi untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan pegawai					
---	---	--	--	--	--	--

Lampiran 2.**Hasil Pengujian instrumen validity tahap 1****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	31

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4,3250	,47434	40
VAR00002	4,2750	,50574	40
VAR00003	4,3750	,49029	40
VAR00004	4,1750	,44650	40
VAR00005	4,5750	,54948	40
VAR00006	4,4250	,54948	40
VAR00007	4,3000	,46410	40
VAR00008	4,1000	,59052	40
VAR00009	4,4500	,50383	40
VAR00010	4,5000	,67937	40
VAR00011	4,2500	,58835	40
VAR00012	4,1500	,53349	40
VAR00013	4,4750	,55412	40
VAR00014	4,3750	,54006	40
VAR00015	4,2000	,51640	40
VAR00016	4,3750	,54006	40
VAR00017	4,3750	,54006	40
VAR00018	4,3500	,53349	40
VAR00019	4,0250	,42290	40
VAR00020	4,1000	,49614	40
VAR00021	4,1000	,59052	40
VAR00022	4,1000	,54538	40
VAR00023	4,3500	,53349	40
VAR00024	4,3000	,46410	40
VAR00025	4,1750	,59431	40
VAR00026	4,2750	,55412	40
VAR00027	4,1250	,51578	40
VAR00028	4,3750	,49029	40
VAR00029	4,3500	,48305	40
VAR00030	4,3250	,47434	40
VAR00031	4,3250	,61550	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	128,6500	76,849	,626	,920
VAR00002	128,7000	77,446	,514	,921
VAR00003	128,6000	76,554	,640	,920
VAR00004	128,8000	78,421	,463	,922
VAR00005	128,4000	75,990	,625	,920
VAR00006	128,5500	78,254	,383	,923
VAR00007	128,6750	80,943	,134	,925
VAR00008	128,8750	76,881	,488	,922
VAR00009	128,5250	76,307	,650	,919
VAR00010	128,4750	73,384	,725	,918
VAR00011	128,7250	76,461	,532	,921
VAR00012	128,8250	77,122	,520	,921
VAR00013	128,5000	75,795	,640	,919
VAR00014	128,6000	77,631	,458	,922
VAR00015	128,7750	76,897	,565	,920
VAR00016	128,6000	78,349	,381	,923
VAR00017	128,6000	77,477	,475	,922
VAR00018	128,6250	77,625	,465	,922
VAR00019	128,9500	78,562	,472	,922
VAR00020	128,8750	76,676	,617	,920
VAR00021	128,8750	74,728	,706	,918
VAR00022	128,8750	81,702	,029	,928
VAR00023	128,6250	76,138	,629	,920
VAR00024	128,6750	78,533	,430	,922
VAR00025	128,8000	76,472	,525	,921
VAR00026	128,7000	75,036	,723	,918
VAR00027	128,8500	77,156	,536	,921
VAR00028	128,6000	77,579	,517	,921
VAR00029	128,6250	78,035	,470	,922
VAR00030	128,6500	81,413	,075	,926
VAR00031	128,6500	74,490	,698	,918

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
132,9750	82,281	9,07091	31

Lampiran 3: Kuesioner setelah uji validitas

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KESEKRETARIATAN KOTA SIBOLGA

II. KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Nama :
 2. Usia :
 3. Jenis Kelamin : [1]. Laki-laki [2]. Perempuan
 4. Agama : [1]. Islam [2]. Protestan [3]. Katolik
[4]. Hindu [5]. Budha [6].
 5. Tingkat Pendidikan : [1]. SD [2]. SMP [3]. SMU
[4]. D3 [5]. S1 [6]. S2
 6. Masa Kerja :tahun
 7. Bagian :
 8. Jabatan :
 9. Alamat : Desa
 - Kec.....
- HP/Telp :

Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan anda memiliki visi yang jelas dalam menjalankan organisasi					
2.	Pimpinan anda mampu memotivasi anda dalam bekerja					
3.	Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuannya					
4.	Pimpinan merespon perubahan dengan cepat tanpa mengorbankan tim yang telah dibangun					
5.	Pimpinan selalu melibatkan bawahan untuk aktif dalam setiap kegiatan					
6.	Pimpinan selalu memberikan contoh agar setiap pegawai siap dengan perubahan					

7.	Pimpinan selalu menyelesaikan segala urusan dengan cepat dan tuntas					
No.	Budaya Organisasi (X2)	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk memiliki inisiatif dalam bekerja					
2.	Pimpinan selalu menuntut ketelitian pegawai dalam bekerja					
3.	Pimpinan selalu memperhatikan proses dalam penyelesaian pekerjaan					
4	Ide dan gagasan kreatif dari pegawai selalu dihargai oleh pimpinan					
5.	Pimpinan selalu menyarankan kerja sama antar bagian untuk keberhasilan pekerjaan					
6.	Peraturan yang akan diterapkan selalu disosialisasikan terlebih dahulu					
7.	Komunikasi antara pegawai dan pimpinan berjalan dengan baik					

Variabel Kepuasan Kerja

No.	Kepuasan Kerja (Y ₁)	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Suasana lingkungan kerja dikantor membuat saya betah bekerja					
2.	Interaksi antara pegawai sangat harmonis membuat saya nyaman bekerja					
3.	Interaksi antara pimpinan dan pegawai sangat harmonis membuat saya semangat bekerja					
4.	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					

5.	Pimpinan memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk pengembangan karir					
6.	Pimpinan selalu mengawasi proses pekerjaan agar berhasil dengan baik					

Variabel Kinerja Pegawai

No.	Kepuasan Kerja (Y ₁)	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan sangat mendorong pegawai agar menjejarkan tugas dengan baik					
2.	Pimpinan sangat menghargai pegawai yang berhasil menjejakan tugas dengan baik					
3.	Dalam memberikan tugas pimpinan selalu berdasarkan kompetensi pegawai					
4.	Dalam mengangkat/merekomendasi jabatan, pimpinan selalu memperhatikan kompetensi pegawai					
5.	Pimpinan sangat memperhatikan gagasan kreatif dari para bawahan					
6.	Dalam mengambil keputusan pimpinan sering meminta masukan/gagasan dari bawahan					
7	Pimpinan sangat memperhatikan potensi pegawai					
8	Pimpinan memfasilitasi pegawai yang memiliki potensi untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan pegawai					

Hasil Validitas tahap 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	28

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4,3250	,47434	40
VAR00002	4,2750	,50574	40
VAR00003	4,3750	,49029	40
VAR00004	4,1750	,44650	40
VAR00005	4,5750	,54948	40
VAR00006	4,4250	,54948	40
VAR00008	4,1000	,59052	40
VAR00009	4,4500	,50383	40
VAR00010	4,5000	,67937	40
VAR00011	4,2500	,58835	40
VAR00012	4,1500	,53349	40
VAR00013	4,4750	,55412	40
VAR00014	4,3750	,54006	40
VAR00015	4,2000	,51640	40
VAR00016	4,3750	,54006	40
VAR00017	4,3750	,54006	40
VAR00018	4,3500	,53349	40
VAR00019	4,0250	,42290	40
VAR00020	4,1000	,49614	40
VAR00021	4,1000	,59052	40
VAR00023	4,3500	,53349	40
VAR00024	4,3000	,46410	40
VAR00025	4,1750	,59431	40
VAR00026	4,2750	,55412	40
VAR00027	4,1250	,51578	40
VAR00028	4,3750	,49029	40
VAR00029	4,3500	,48305	40
VAR00031	4,3250	,61550	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	115,9250	74,020	,647	,929
VAR00002	115,9750	74,999	,488	,931
VAR00003	115,8750	73,804	,651	,929
VAR00004	116,0750	75,712	,465	,931
VAR00005	115,6750	73,302	,629	,929
VAR00006	115,8250	75,635	,375	,933
VAR00008	116,1500	74,131	,496	,931
VAR00009	115,8000	73,651	,650	,929
VAR00010	115,7500	70,603	,741	,928
VAR00011	116,0000	73,692	,543	,931
VAR00012	116,1000	74,656	,497	,931
VAR00013	115,7750	73,102	,646	,929
VAR00014	115,8750	74,933	,460	,932
VAR00015	116,0500	73,946	,598	,930
VAR00016	115,8750	75,702	,376	,933
VAR00017	115,8750	74,676	,488	,931
VAR00018	115,9000	74,913	,469	,931
VAR00019	116,2250	75,922	,465	,931
VAR00020	116,1500	73,977	,621	,930
VAR00021	116,1500	71,926	,724	,928
VAR00023	115,9000	73,579	,619	,929
VAR00024	115,9500	75,946	,416	,932
VAR00025	116,0750	73,866	,519	,931
VAR00026	115,9750	72,281	,736	,928
VAR00027	116,1250	74,522	,532	,931
VAR00028	115,8750	74,933	,513	,931
VAR00029	115,9000	75,477	,455	,932
VAR00031	115,9250	71,763	,708	,928

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
120,2500	79,526	8,91772	28

Lampiran 4: Distribusi Jawaban Responden

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	42	53,2	53,2	54,4
	Sangat Setuju	36	45,6	45,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	52	65,8	65,8	67,1
	Sangat Setuju	26	32,9	32,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	2,5	2,5	2,5
	Setuju	45	57,0	57,0	59,5
	Sangat Setuju	32	40,5	40,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	6,3	6,3	6,3
	Setuju	55	69,6	69,6	75,9
	Sangat Setuju	19	24,1	24,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	6,3	6,3	6,3
	Setuju	46	58,2	58,2	64,6
	Sangat Setuju	28	35,4	35,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	44	55,7	55,7	55,7
	Sangat Setuju	35	44,3	44,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	13	16,5	16,5	16,5
	Setuju	44	55,7	55,7	72,2
	Sangat Setuju	22	27,8	27,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	2,5	2,5	2,5
	Setuju	45	57,0	57,0	59,5
	Sangat Setuju	32	40,5	40,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	51	64,6	64,6	65,8
	Sangat Setuju	27	34,2	34,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	7	8,9	8,9	8,9
	Setuju	47	59,5	59,5	68,4
	Sangat Setuju	25	31,6	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	6,3	6,3	6,3
	Setuju	56	70,9	70,9	77,2
	Sangat Setuju	18	22,8	22,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	2,5	2,5	2,5
	Setuju	37	46,8	46,8	49,4
	Sangat Setuju	40	50,6	50,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	5,1	5,1	5,1
	Setuju	51	64,6	64,6	69,6
	Sangat Setuju	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

X2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Kurang Setuju	4	5,1	5,1	6,3
	Setuju	47	59,5	59,5	65,8
	Sangat Setuju	27	34,2	34,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	8	10,1	10,1	10,1
	Setuju	47	59,5	59,5	69,6
	Sangat Setuju	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y1.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	7,6	7,6	7,6
	Setuju	54	68,4	68,4	75,9
	Sangat Setuju	19	24,1	24,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y1.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	5,1	5,1	5,1
	Setuju	53	67,1	67,1	72,2
	Sangat Setuju	22	27,8	27,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y1.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Kurang Setuju	12	15,2	15,2	16,5
	Setuju	52	65,8	65,8	82,3
	Sangat Setuju	14	17,7	17,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y1.19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Kurang Setuju	10	12,7	12,7	13,9
	Setuju	44	55,7	55,7	69,6
	Sangat Setuju	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y1.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	5,1	5,1	5,1
	Setuju	49	62,0	62,0	67,1
	Sangat Setuju	26	32,9	32,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y2.21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	47	59,5	59,5	60,8
	Sangat Setuju	31	39,2	39,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y2.22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	5,1	5,1	5,1
	Setuju	52	65,8	65,8	70,9
	Sangat Setuju	23	29,1	29,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y2.23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	5,1	5,1	5,1
	Setuju	53	67,1	67,1	72,2
	Sangat Setuju	22	27,8	27,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y2.24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	11	13,9	13,9	13,9
	Setuju	49	62,0	62,0	75,9
	Sangat Setuju	19	24,1	24,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y2.25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	7,6	7,6	7,6
	Setuju	55	69,6	69,6	77,2
	Sangat Setuju	18	22,8	22,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y2.26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	8	10,1	10,1	10,1
	Setuju	46	58,2	58,2	68,4
	Sangat Setuju	25	31,6	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y2.27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	3,8	3,8	3,8
	Setuju	47	59,5	59,5	63,3
	Sangat Setuju	29	36,7	36,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y2.28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	14	17,7	17,7	17,7
	Setuju	50	63,3	63,3	81,0
	Sangat Setuju	15	19,0	19,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Lampiran 5: Analisis jalur

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	budaya, kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: kepuasan

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,734 ^a	,538	,526	1,598	1,927

a. Predictors: (Constant), budaya, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kepuasan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	223,366	2	111,683	43,712	,000 ^b
	Residual	191,621	75	2,555		
	Total	414,987	77			

a. Dependent Variable: kepuasan

b. Predictors: (Constant), budaya, kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,303	2,694		,113	,911		
	kepemimpi nan	,295	,126	,272	2,345	,022	,458	2,182
	budaya	,526	,119	,510	4,401	,000	,458	2,182

a. Dependent Variable: kepuasan

Coefficient Correlations^a

Model		budaya	kepemimpinan
1	Correlations	budaya	1,000
		kepemimpinan	-,736
	Covariances	budaya	,014
		kepemimpinan	-,011

a. Dependent Variable: kepuasan

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	kepemimpinan	budaya
1	1	2,996	1,000	,00	,00	,00
	2	,003	31,350	,98	,08	,19
	3	,001	46,750	,02	,92	,81

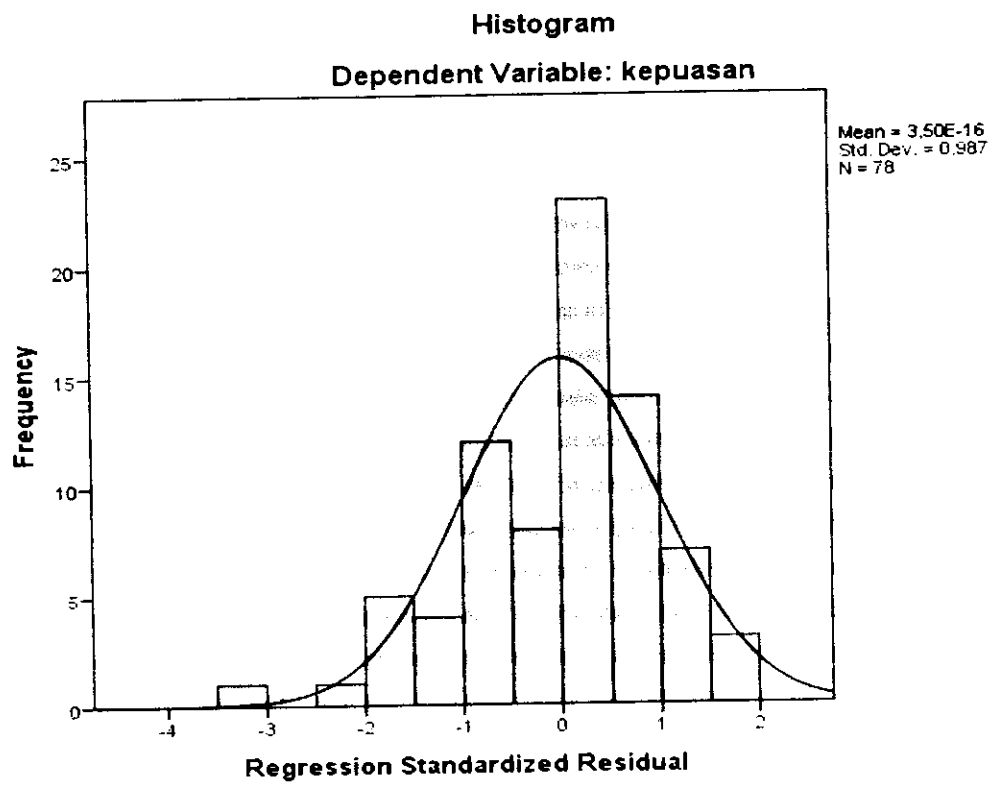
a. Dependent Variable: kepuasan

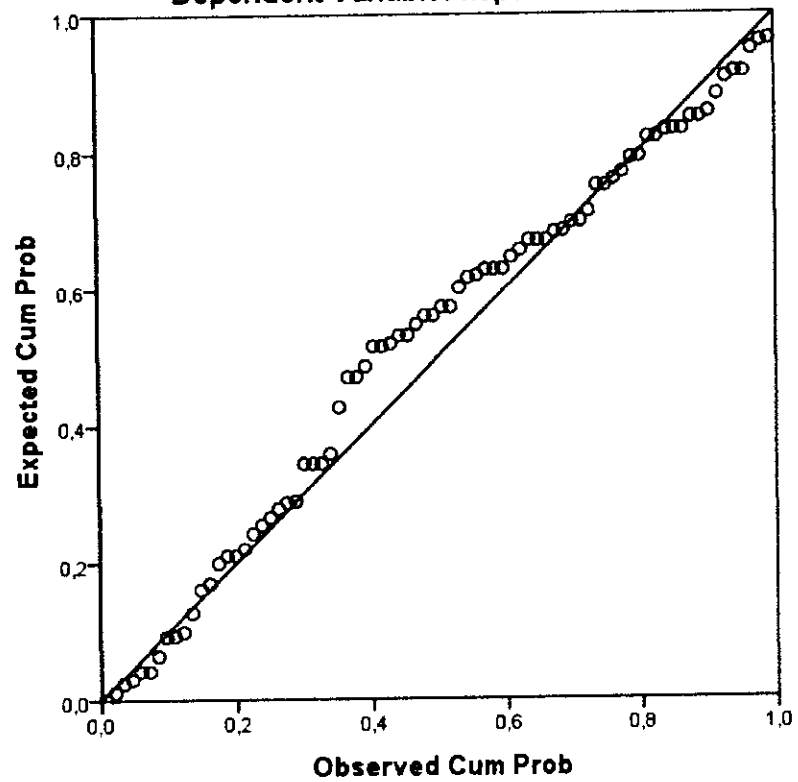
Residuals Statistics^a

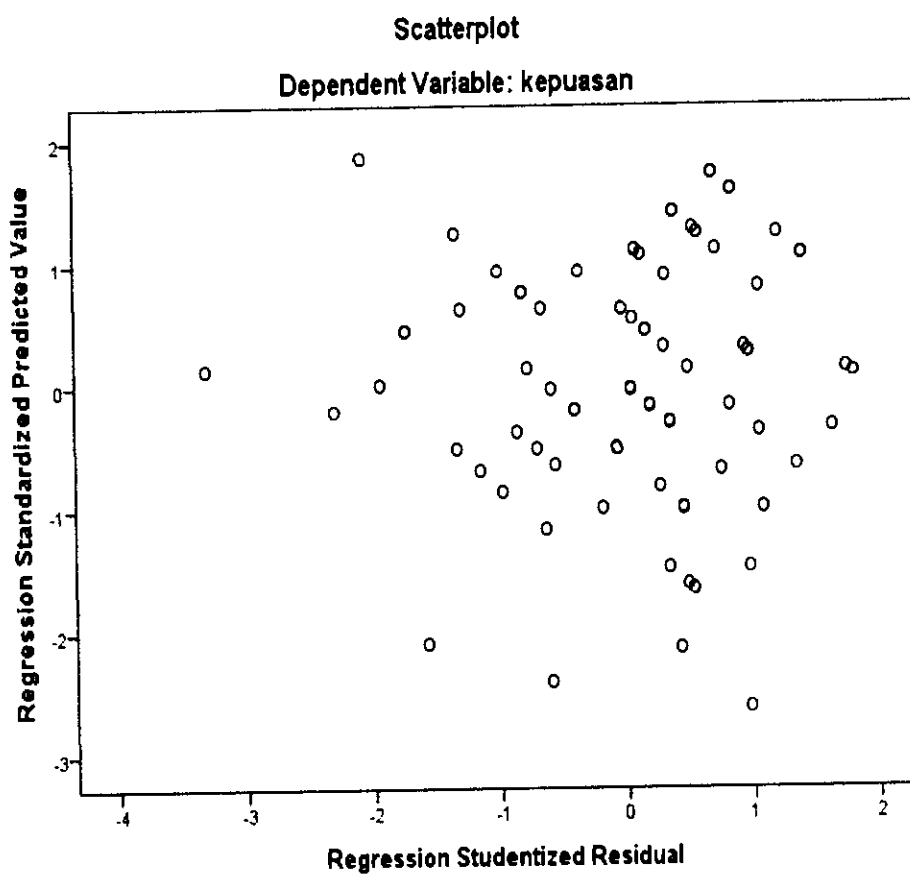
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20,54	28,16	24,99	1,703	78
Std. Predicted Value	-2,614	1,860	,000	1,000	78
Standard Error of Predicted Value	,181	,605	,300	,093	78
Adjusted Predicted Value	20,34	28,47	24,98	1,706	78
Residual	-5,232	2,833	,000	1,578	78
Std. Residual	-3,273	1,772	,000	,987	78
Stud. Residual	-3,303	1,804	,001	1,005	78
Deleted Residual	-5,329	2,935	,004	1,636	78
Stud. Deleted Residual	-3,550	1,832	-,004	1,023	78
Mahal. Distance	,003	10,042	1,974	2,006	78
Cook's Distance	,000	,143	,012	,022	78
Centered Leverage Value	,000	,130	,026	,026	78

a. Dependent Variable: kepuasan

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: kepuasan**



Correlations

Correlations		kepemimpinan	budaya
kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,736**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	78	78
budaya	Pearson Correlation	,736**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	78	78

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Substruktur 2

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepuasan, kepemimpinan, budaya ^b		Enter

a. Dependent Variable: kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,852 ^a	,727	,716	1,502	1,554

a. Predictors: (Constant), kepuasan, kepemimpinan, budaya

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	443,900	3	147,967	65,577	,000 ^b
	Residual	166,972	74	2,256		
	Total	610,872	77			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), kepuasan, kepemimpinan, budaya

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,294	2,532		,116	,908		
1 kepemimpinan	,414	,123	,314	3,376	,001	,427	2,342
budaya	,252	,126	,202	2,003	,049	,364	2,746
kepuasan	,530	,109	,437	4,888	,000	,462	2,166

a. Dependent Variable: kinerja

Coefficient Correlations^a

Model		kepuasan	kepemimpinan	budaya
1	Correlations			
	kepuasan	1,000	-,261	-,453
	kepemimpinan	-,261	1,000	-,515
	budaya	-,453	-,515	1,000
1	Covariances			
	kepuasan	,012	-,003	-,006
	kepemimpinan	-,003	,015	-,008
	budaya	-,006	-,008	,016

a. Dependent Variable: kinerja

Collinearity Diagnostics^a

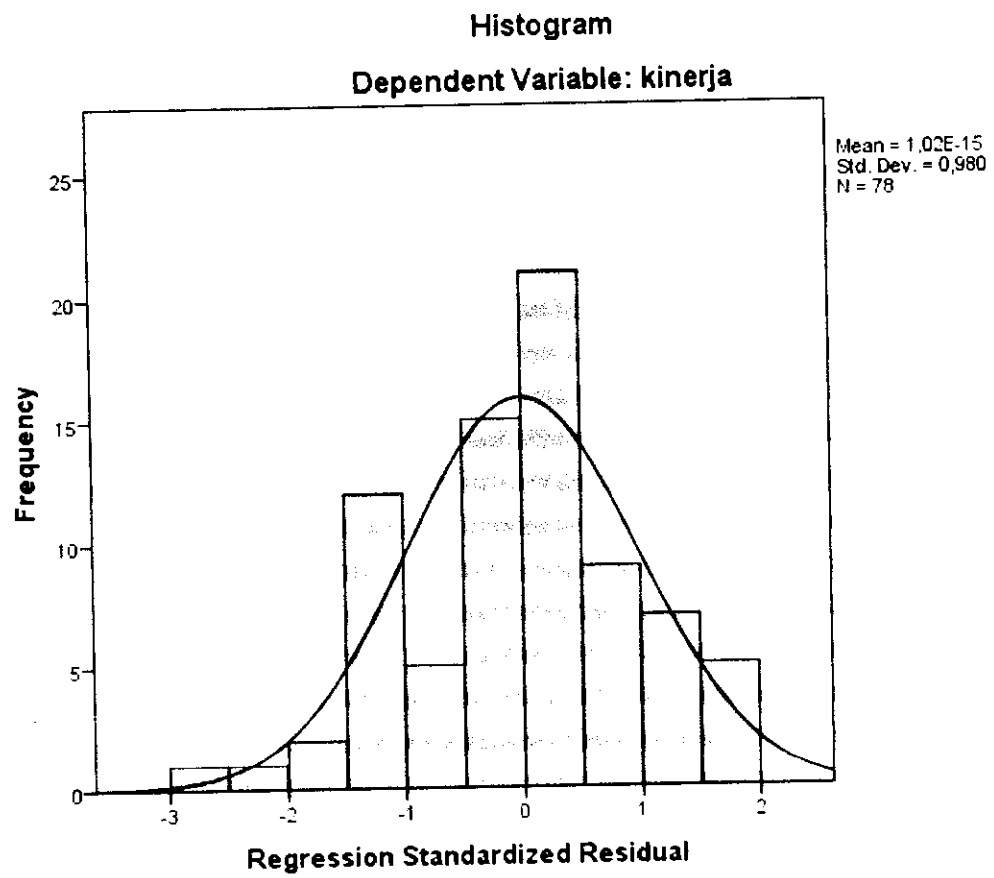
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	kepemimpinan	budaya	kepuasan
1	1	3,992	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,004	30,500	,59	,00	,01	,39
	3	,002	43,405	,41	,31	,18	,57
	4	,001	54,485	,01	,69	,81	,04

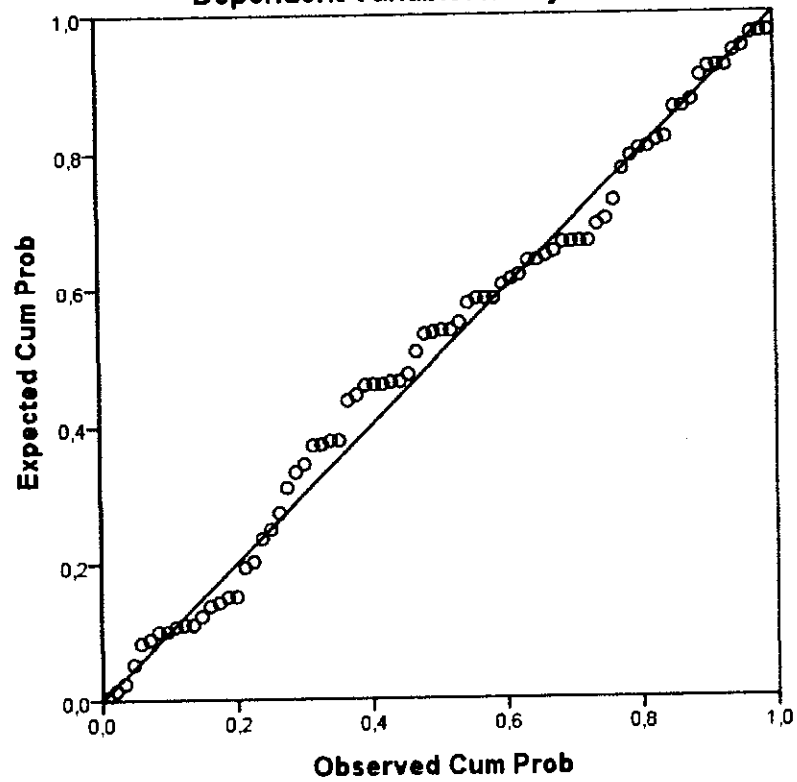
a. Dependent Variable: kinerja

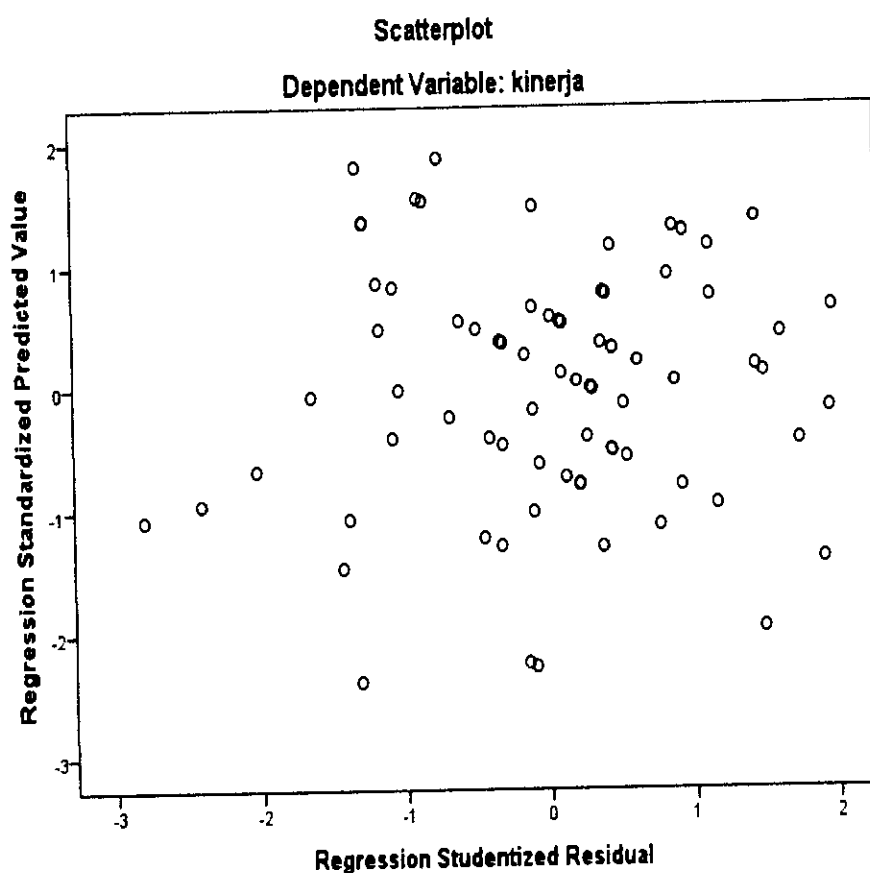
Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	27,86	38,08	33,59	2,401	78
Std. Predicted Value	-2,387	1,870	,000	1,000	78
Standard Error of Predicted Value	,170	,603	,326	,097	78
Adjusted Predicted Value	28,09	38,15	33,60	2,399	78
Residual	-4,009	2,871	,000	1,473	78
Std. Residual	-2,669	1,911	,000	,980	78
Stud. Residual	-2,796	1,970	-,002	1,016	78
Deleted Residual	-4,401	3,049	-,006	1,584	78
Stud. Deleted Residual	-2,937	2,010	-,004	1,031	78
Mahal. Distance	,005	11,409	2,962	2,448	78
Cook's Distance	,000	,277	,019	,041	78
Centered Leverage Value	,000	,148	,038	,032	78

a. Dependent Variable: kinerja

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: kinerja**



Correlations

		kepemimpinan	budaya	kepuasan
kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,736**	,647**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	78	78	78
budaya	Pearson Correlation	,736**	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	78	78	78
kepuasan	Pearson Correlation	,647**	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	78	78	78

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).